

kol.



Nuove forme per coltivare talenti e competenze



**Lo skill gap: profitti mancati  
e problemi urgenti** 4

**Perché è un argomento per CEO** 6

**Il rapporto di aziende  
e istituzioni con le competenze** 8

La reazione infruttuosa delle aziende  
Soft skill is the new hard skill  
Fusion skill: l'incontro tra uomo e macchina  
Le professioni che verranno

**La nostra survey** 16

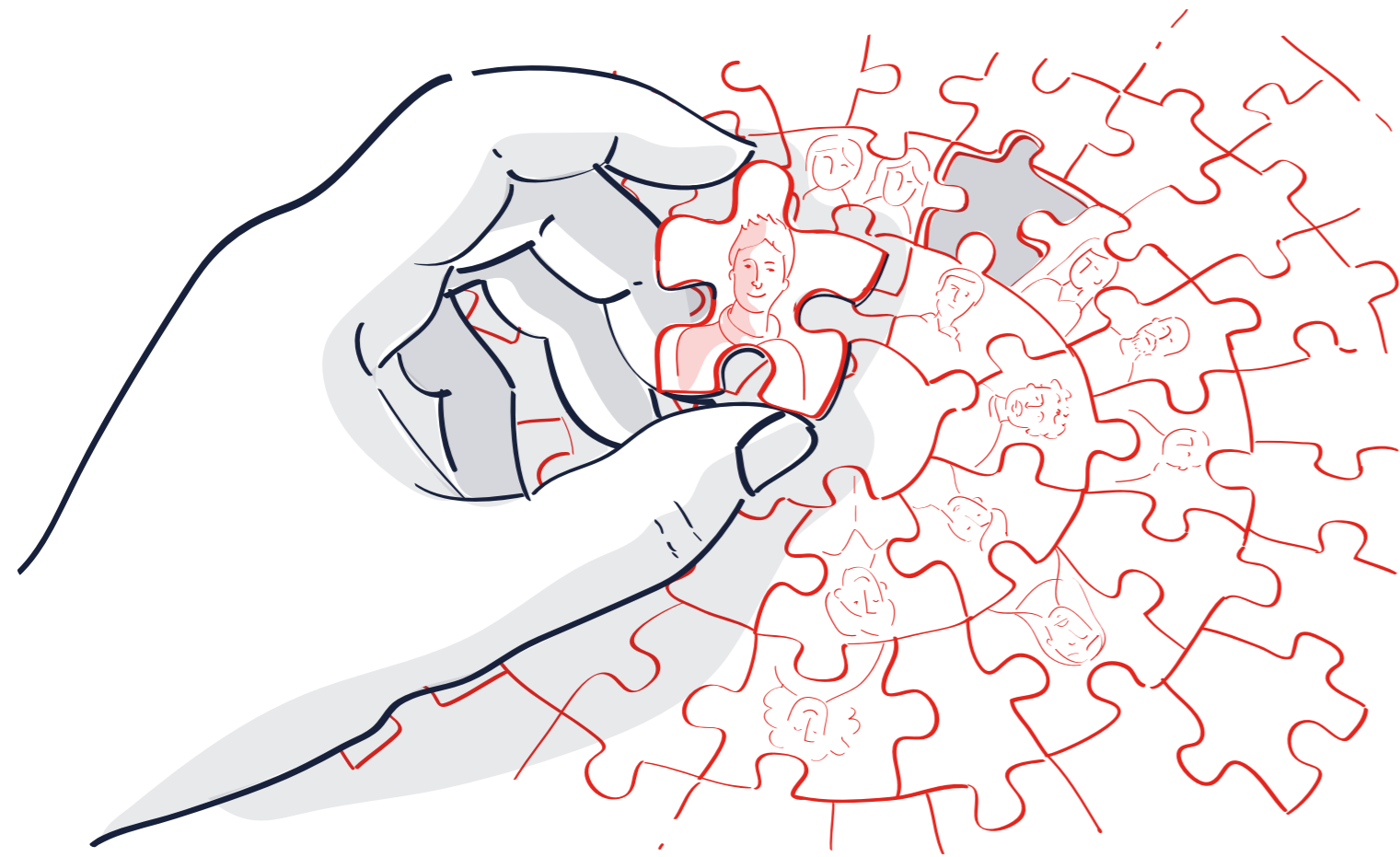
Motivazioni e competenze per l'apprendimento  
Il valore aggiunto del contatto umano  
I canali più utilizzati per la formazione individuale  
La contaminazione delle conoscenze fra vita e lavoro  
Il margine di miglioramento per le aziende

**L'importanza di un equo-sistema** 23

**Use Cases** 37

**Takeaways** 47

**Autori** 49



## Lo skill gap: profitti mancati e problemi urgenti

L'avanzamento delle tecnologie, il rapido mutamento dei mercati e il proliferare di scenari incerti che necessitano di maggiore capacità di vision e conseguente abilità nella trasformazione da parte dell'azienda per rispondere a questi input traina con sé la necessità dell'evoluzione delle competenze. Questa evoluzione porta in evidenza una problematica che assume una rilevanza strategica: lo scollamento tra le competenze di cui i datori di lavoro hanno bisogno e quelle che le persone in cerca di lavoro o gli employees possiedono effettivamente.

Il fenomeno, etichettato come skill gap, ha determinato, secondo l'European Centre for the Development of Vocational training (Cedefop)

dell'Unione Europea, ben 135 mila posti di lavoro vacanti in ambito ICT in Italia e 750 mila in Europa. Inoltre, secondo il report 2020 del World Economic Forum, lo skill gap nel mercato del lavoro locale è la barriera più importante per l'adozione di tecnologie innovative che porterebbero alla crescita delle aziende (secondo il 55,4% dei rispondenti al Future of Jobs Survey 2020), seguita dall'incapacità di attrarre talenti specializzati (46,7%) e dallo skill gap nella leadership delle organizzazioni (41,4%).

Questo contesto richiama due necessità impellenti che devono confluire quanto prima in un approccio organico. La prima è relativa all'urgenza dell'istituzionalizzazione dell'apprendimento continuo attraverso processi di reskilling - cioè l'apprendimento di una nuova competenza utile per poter effettuare un passaggio ad un'area differente - e di upskilling - ossia l'upgrade di una competenza già in possesso del profilo. La seconda necessità è insita nell'apprendimento: lo scenario attuale richiede un'evoluzione delle competenze passando da una focalizzazione sulle computable skills - cioè le competenze verticali e tecniche - allo sviluppo di un vero e proprio mindset che si focalizzi sulla loro ottimizzazione e abiliti un'evoluzione delle uncomputable skills, conosciute altrimenti come soft skills.

Al netto di quanto emerge dall'indagine "Future of Jobs" del WEF, i datori di lavoro intervistati riferiscono che, in media, forniscono accesso a riqualificazione e aggiornamento professionale al 62% del personale e che entro il 2025 estenderanno tale offerta a un ulteriore 11%. Questi dati lasciano intravedere una nuova sfida con contorni sempre più definiti: come orientare in maniera efficace questa mole di investimenti?

Da qui sorge l'urgenza di ripensare ad un approccio sistemico, il quale deve governare sia i processi di evoluzione delle competenze interne all'azienda rispetto all'intera popolazione sia fornire supporto a quello che può essere definito ecosistema tra aziende pubbliche e private per contribuire ad uno sviluppo delle competenze nel mercato del lavoro, favorendo di fatto la riduzione del gap tra domanda e offerta di lavoro qualificato e sempre più specializzato.

L'approccio BIP punta alla trasformazione dell'ambiente di apprendimento che da "ego-sistema" diventa "equo-sistema". L'innovazione consta nel passaggio da una formazione verticale del singolo talento appartenente ad una singola organizzazione ad un approccio nel quale aziende, enti, istituzioni ed employees mettono a disposizione le proprie conoscenze in piattaforme e luoghi condivisi per agire in maniera complessiva sulle abilità di tutti i componenti della community attivando sistemi di knowledge sharing (una delle modalità di apprendimento più diffuse nel campione analizzato dallo studio predisposto dall'Osservatorio Content Factory BIP). Si passa da un meccanismo competitivo della coltivazione del talento ad un sistema aperto nel quale ogni player contribuisce al patrimonio culturale comune e rivede in ottica condivisa la coltivazione del talento sia personale che di sistema.



# Perché è un argomento per CEO

I cambiamenti strutturali associati all'emergere della green economy e della metaeconomy generano nuovi green e meta jobs, sconvolgendo l'equilibrio tra l'offerta e la domanda di alcune competenze distintive. Il divario di competenze si osserva in ogni settore e nessuna azienda, indipendentemente dalle sue dimensioni, ne è immune. Un disallineamento consistente limita la capacità delle aziende di innovare e adottare nuove tecnologie. Inoltre, le tempistiche necessarie per adottare misure adeguate a questo fenomeno diventano sempre più urgenti. In ballo ci sono milioni di posti di lavoro non soddisfatti che corrispondono a una perdita economica di reddito.

La scarsità di alcune competenze richieste porta le risorse più qualificate a coprire le carenze di colleghi in organico e ad affiancarsi con risorse meno qualificate. Una dinamica che sta portando a una diminuzione della produttività e a una forte insoddisfazione tra i talenti. Il numero esiguo di employees altamente qualificati legato ad una domanda sempre più elevata sta scatenando in questi ultimi mesi guerre violente tra i reclutatori, che si stanno contendendo i migliori talenti. Questo fornisce alle risorse altamente qualificate un maggiore potere contrattuale che sta determinando il cosiddetto "job-hopping": i talenti lasciano le loro aziende anche appena assunti alla ricerca di posizioni più adatte, con retribuzioni più elevate e un ambiente di lavoro più sano, innescando un sistema di turn over sempre meno sostenibile. In sostanza non ci sono abbastanza lavoratori per svolgere il lavoro, con un effetto negativo sulla soddisfazione della domanda. In Inghilterra addirittura nel mese di giugno scorso per la prima volta il numero delle posizioni aperte nell'intero paese ha superato quello delle persone complessive in età da lavoro.

Ad oggi non c'è ancora una visione chiara riguardo la dimensione della scarsità di competenze nel mercato del lavoro delle economie avanzate, perché si tratta di un fenomeno di difficile misurazione. Questa difficoltà non deve offuscare la fase di analisi per evitare di incappare in scelte prive di tutti gli elementi utili.

Definendo il problema solo in termini di divari e scarsità nelle competenze della forza lavoro si corre il rischio di cercare nel posto sbagliato. Le sfide sono anche più impegnative a monte, dove il tempo di risposta tra l'investimento in formazione e le competenze che saranno necessarie sul lavoro è lungo: di fatto si chiede alle aziende di preparare i propri talenti su competenze per risolvere problemi che nessuno può prevedere e possono restare in ombra per anni.

In questo scenario appare evidente la necessità di un'evoluzione del mindset che ha contraddistinto lo sviluppo di competenze e del talento nelle organizzazioni. Si passa da una prospettiva individuale ed individualistica dell'apprendimento – cioè un ego-sistema - ad una di sviluppo della conoscenza in rete, dando vita ad un equo-Sistema, che vede al centro knowledge sharing, interscambio e community che vengono massimizzati nella creazione di veri e propri ecosistemi fuori e dentro alle organizzazioni. In virtù dell'accentramento di questi ultimi, è necessario concepire nell'equo-sistema un ruolo adatto e attivo per imprese, enti pubblici, istituzioni, scuole e associazioni, tutte unite da una competizione collaborativa per ricostituire il capitale economico e sociale.

Ci auguriamo che questo report sia un passo verso il miglioramento della comprensione di un'agenda di importanza vitale.

**Carlo Maria Capé**

CEO BIP

# Il rapporto di aziende e istituzioni con le competenze

Lo scenario attuale, accelerato dalle conseguenze post-pandemiche, è caratterizzato dal fenomeno dello skill mismatch, il quale si evince osservando in maniera sistemica la forza lavoro disponibile sul mercato in rapporto alle competenze che si rendono necessarie per le sfide attuali. A complicare ulteriormente la situazione contribuiscono due fattori. Il primo è il persistente alone di incertezza dei mercati attuali e la presenza di scenari VUUCA (esplosa sin dai tempi della crisi globale del 2007 e 'rinvigorita' dalla fase pandemica) che ne rende complessa l'interpretazione.

Il secondo risiede nelle competenze in possesso del capitale umano. Nello specifico, è bene osservare le informazioni che derivano dal primo ciclo di dati raccolti su base decennale dal programma PIAAC, il programma ideato dall'OCSE allestito su base internazionale e rivolto alla valutazione delle competenze della popolazione adulta.

Concentrandoci sul nostro Paese, i dati fotografano una percentuale del 27,1% di adulti italiani privi di abilità ICT: percentuale che si affianca al 14,6% di adulti 'no computer oriented', ossia profili che pur avendo esperienze con il computer preferiscono utilizzare altri metodi. Questo trend è tristemente confermato dal DESI 2020 a cura della Commissione Europea: il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni in Italia possiede almeno le competenze digitali di base (58% nell'UE), e solo il 22% del campione del nostro Paese dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (33% nell'UE). Entrambi i dati sono ampiamente sotto la media europea.

## L'impatto del mismatch in termini economici

Nel 2018, secondo i dati Cedepof (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) lo skill mismatch era quantificato in 8 mila miliardi di dollari di Pil mancato ogni anno, equivalenti al 6%. Per il

2020 si prevedeva di arrivare al 10% del Pil. Nello scenario peggiore si toccherà l'11% del Pil fino al 2025, pari a 18 mila miliardi di dollari, su scala globale. Restringendo il campo al nostro Paese, uno studio predisposto da Censis e Confcooperative ha evidenziato che nel 2021 il PIL avrebbe potuto raggiungere un ulteriore aumento dell'1,2% (passando da +5,9% a 7,1%) se all'appello non fossero mancati oltre 233mila profili con le competenze adeguate alle richieste del mercato.

Al di là degli effetti predittivi sul PIL, un altro dato che da una prospettiva differente mette in luce il fenomeno emerge dal report WEF "Upskilling for shared prosperity": il 40% dei lavoratori su scala globale avrà bisogno di acquisire nuove competenze entro la fine di quest'anno. La mancanza di talenti qualificati limita la capacità delle aziende di adottare nuove tecnologie e quindi portare a una minore competitività; consentire alle persone di accedere all'apprendimento delle competenze più richieste è una leva essenziale per una rapida ripresa. Per questo motivo le istituzioni, al fianco delle aziende, si stanno muovendo sul tema.

A partire dal 2021, i governi di tutto il mondo hanno introdotto nuovi programmi, rinnovato le iniziative precedenti o aumentato i finanziamenti per promuovere le competenze della loro forza lavoro. L'entità degli investimenti è senza precedenti.

Il governo del Regno Unito, ad esempio, sta investendo 2,5 miliardi di sterline nel National Skills Fund. Allo stesso modo, gli Stati Uniti hanno iniettato 3 trilioni di dollari nell'economia, dando forte priorità alla formazione della forza lavoro e all'apprendistato.

L'UE si è impegnata a investire 672,5 miliardi di euro per una ripresa sostenibile, attraverso il sostegno alle competenze. Il nostro Paese, attraverso il PNRR, gestirà un ammontare di 223,91 miliardi di euro derivanti dai due fondi di Next Generation EU (NGEU) maggiori: Recovery and Resilience Facility per 210,91 miliardi e REACT-EU, per 13 miliardi.

## GLI INVESTIMENTI PER PROMUOVERE LE COMPETENZE

### REGNO UNITO

**2,5**  
miliardi di sterline

### STATI UNITI

**3**  
trilioni di dollari

### ITALIA

Recovery and Resilience Facility per

**210,91**  
miliardi

REACT-EU per

**13**  
miliardi

## I principali meccanismi europei per la transizione di conoscenze

**Reactive support mechanisms:** si concentrano sulla mitigazione degli effetti negativi delle transizioni lavorative e sul sostegno ai disoccupati e ai lavoratori in esubero. Incentrate sulle situazioni di licenziamento, si concretizzano comunemente sotto forma di outplacement o di supporto alla ricerca di lavoro con l'obiettivo di fornire supporto personalizzato per far fronte al cambiamento e accelerare le transizioni, promuovendo il cambiamento di approccio.

**Preemptive mechanisms:** mirano a sostenere i lavoratori prima che perdano il lavoro, in genere attraverso investimenti in competenze o sostegno all'orientamento professionale.

### La reazione infruttuosa delle aziende

Lo skill mismatch impatta a livello micro, cioè sulle singole organizzazioni. Secondo elaborazioni della Commissione Europea, al momento il 90% delle professioni non ICT richiede skill digitali. Tuttavia, solo il 3,5% degli studenti universitari frequenta un corso di laurea in ICT, e 1 lavoratore su 3 non possiede competenze digitali di base.

Questo gap inficia le performance del business: 4 aziende su 10 hanno dichiarato un calo nella produttività e della retention dei clienti a causa della mancanza di skill digitali. Il danno non è solo sulle performance ma anche sul potenziale: oltre il 70% delle imprese europee ha dichiarato che la mancanza di personale con competenze digitali adeguate è un ostacolo agli investimenti tout court.

L'IMPATTO  
DELL'ASSENZA  
DI SKILL DIGITALI



Le organizzazioni sono ben coscienti della problematica e dell'impatto che essa ha sul business ma la subiscono: secondo i dati elaborati da University2Business in collaborazione con Enel Foundation nel report 'Il futuro è oggi: sei pronto?' il 76% delle aziende fatica a trovare profili con le competenze adatte. Ad integrare questa evidenza preoccupante si affianca l'indagine di Manpower Group sul tema: il 40% dei datori di lavoro su scala globale fatica a coprire i posti vacanti. La percentuale, inoltre, è rimasta invariata nell'ultimo decennio.

Questo tipo di input è congruo con l'evidenza portata in luce dal Report predittivo di Unioncamere-Anpal: tra il 2022 e il 2025 la stima del fabbisogno di personale con competenze digitali di base è compresa tra 2 milioni e 2,1 milioni di occupati (57% del totale). Mentre la domanda di figure con competenze digitali (profili in possesso almeno due digital-skills) è stimata tra 886 mila e 924 mila unità e riguarderà professioni maggiormente specializzate, alle quali verrà richiesto di svolgere funzioni con più elevati livelli di complessità.

La necessità di nuove competenze e l'aumento del fabbisogno di personale è una questione trasversale ma distribuito in maniera differente tra le varie industries. Nello specifico, nel paper prodotto da PEC-INAPP titolato "Fabbisogni professionali e competenze per il lavoro che cambia: l'indagine PEC-INAPP su professioni e competenze nelle imprese" è stata predisposta una mappatura rispetto alla distribuzione della necessità di competenze. I settori più interessati risultano essere quelli dell'istruzione, della sanità e servizi alle persone (47,8%), seguiti da comunicazione, attività finanziarie e altri servizi alle imprese (38,6%), chimica, farmaceutica e plastica (37,7%), elettronica (36,9%), energia, acqua e rifiuti (35,3%) e metalmeccanica (34,4%).

L'INTERESSE  
DEI SETTORI  
SULLA NECESSITÀ  
DI NUOVE  
COMPETENZE

<p><b>47,8%</b> Istruzione, sanità, servizi alle persone</p>	<p><b>38,6%</b> Comunicazione, attività finanziarie, altri servizi alle imprese</p>	<p><b>37,7%</b> Chimica, farmaceutica e plastica</p>
<p><b>36,9%</b> Elettronica</p>	<p><b>35,3%</b> Energia, acqua, rifiuti</p>	<p><b>34,4%</b> Metalmeccanica</p>

Attualmente, in quella che può essere considerata come la terza fase della rivoluzione digitale, le aziende stanno cominciando ad investire in ambiti della digital transformation. Come riportato dall'analisi condotta da Unioncamere e Anpal, circa il 71% delle imprese ha investito in almeno uno dei tre ambiti della trasformazione digitale (tecnologie digitali, modello organizzativo aziendale e sviluppo di nuovi modelli di business) con valori in crescita rispetto alla media del quinquennio 2016-2020 (68%). A questa evidenza si aggiunge anche un dato relativo alle strategie di investimento: oltre 4 imprese su 10 hanno adottato strategie volte a combinare l'adozione delle tecnologie digitali, le modifiche al proprio modello organizzativo e lo sviluppo di nuovi modelli di business.

La nota dolente è relativa al mismatch tra gli investimenti in ambito digitale e gli investimenti nell'ambito delle risorse umane: solo il 47,9% delle imprese che hanno effettuato investimenti nella trasformazione digitale ha contestualmente investito in risorse umane. Nello specifico

## GLI INVESTIMENTI SULLE PERSONE A SUPPORTO DELLA DIGITALIZZAZIONE

Solo il **47,9%** ha investito sulle persone

Di questi il **31,6%** in formazione

**10,7%** in servizi di consulenza

**5,6%** in nuovo personale

tali investimenti hanno riguardato soprattutto la formazione del personale interno (31,6% delle imprese), mentre in misura minore sono stati attivati servizi di consulenza (10,7%) e il reclutamento di nuovo personale (5,6%).

In merito agli investimenti che vengono effettuati sulla formazione del personale interno, un overview può essere riassunta in due parametri elaborati dall'indagine "Future of Jobs" del World Economic Forum. I datori di lavoro intervistati riferiscono che, in media, forniscono l'accesso alla riqualificazione e all'aggiornamento professionale al 62% della loro forza lavoro, e che entro il 2025 estenderanno tale offerta a un ulteriore 11% della loro forza lavoro. Entrambi gli output confermano l'intenzione a voler agire: resta necessario capire in che direzione andare.

### Soft skill is the new hard skill

Perimetrare le manovre messe a terra da parte di istituzioni e aziende, è necessario intercettare la giusta direzione per poter ottimizzare al meglio la resa degli investimenti destinati alle nuove competenze.

È bene premettere che, secondo i dati elaborati dal report "Il futuro delle competenze - L'occupazione nel 2030" di Pearson Education, ad oggi il 10% della forza lavoro esercita professioni che si diffonderanno in maniera esponenziale vivacizzando la domanda, mentre il 20% è impegnato in professioni che subiranno una contrazione nello stesso periodo. Secondo il report a subire la contrazione saranno mansioni a bassa o media specializzazione. Resta però una quota che va ben oltre la metà, cioè il 70%, che vive un futuro incerto che dovrà passare per una rimodulazione di mansioni per evitare una fuoriuscita copiosa dal mercato.

Se ci sono professioni che hanno esito incerto, quel che sembra certo è lo skill mix. Ad oggi il bilanciamento tra le computable skills e le uncomputable skills è equilibrato: tra le due si inseriscono anche le skill trasversali, definite dall'UNESCO come competenze non specificamente legate ad un particolare lavoro, compito, disciplina accademica o area di conoscenza, che vanno a comporre un nuovo professionista idealtipico. Questa compenetrazione emerge dall'analisi condotta dall'Osservatorio delle Competenze Digitali sulla distribuzione dello skill rate legato a professionalità ICT.

■ digital ■ no-digital ■ soft

Skill rate complessivo



TUTTE LE PROFESSIONI



Secondo i dati del report di Pearson, a colorare questo skill mix ci sono conoscenze in aree linguistiche e di conoscenza del business, al netto della preparazione in percorsi accademici di materie STEM o non STEM.

Quali sono allora i focus determinanti nei prossimi anni? BIP ne ha individuati quattro:

■ **Human-Centered Approach:** un approccio che mette al centro le persone, valorizzandone le caratteristiche individuali nelle varie fasi dei processi legati a servizi, prodotti ed esperienze interne ed esterne.

■ **Data Mindset:** la costruzione della cultura del dato e del suo impiego consapevole. La consapevolezza dei meccanismi di automazione di determinati processi permette sia l'ottimizzazione che l'efficacia della realizzazione dei tasks.

■ **Meta-Oriented:** la rivoluzione di quest'epoca caratterizzata dal web 3 implica la conoscenza dell'ecosistema tecnologico in mutamento continuo. Essa diventa imprescindibile per poter trarre risultati, avvii di progetto e coordinate per orientarsi nel percorso.

■ **Trial & Error Approach:** la sperimentazione consapevole e una propensione ad essa si coniuga con le competenze creative e abilita agilità nei processi di team chiamati a sperimentare e sbagliare in maniera opportuna, quindi con regole predefinite e informazioni utili al conseguimento del risultato.

A ciò si affianca quanto evidenziato dal World Economic Forum in termini di aree in cui le competenze che vi sono connesse assumono ancora più rilevanza con il passare del tempo: nello specifico si tratta di problem solving, gestione del sé, lavoro con gli altri e sviluppo della tecnologia. Risulta dunque emblematica la scelta del WEF, orientata prevalentemente su soft skills.

### Fusion skill: l'incontro tra uomo e macchina

Nel panorama della rivoluzione digitale, si va delineando una nuova categoria di skill. Si tratta delle fusion skills, ossia quelle competenze

che permettono di massimizzare l'efficacia dell'introduzione dell'automazione in azienda. Se l'automazione è stata introdotta nella seconda fase della rivoluzione digitale, in questa fase l'attenzione è su quella che gli autori Paul Daugherty e Jim Wilson in "Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI" hanno definito "adattività" in cui le competenze tecniche e verticali si riorientano verso una forma adattiva per integrarsi con i processi tipici dell'automazione.

Escludere l'automazione dalle organizzazioni è un'evenienza fantascientifica: essa, secondo quanto teorizzato dal ricercatore belga Peter Goos, può portare a costi unitari inferiori, e quindi a prezzi più bassi. Questa dinamica incide sulla domanda che può dunque aumentare. L'automazione, inoltre, al netto del luogo comune che la identifica come causa della riduzione di posti di lavoro, agisce nella direzione opposta: Gregory et al. (2016) hanno stimato – tramite un metodo di analisi basato sui compiti che l'automazione abbia prodotto un aumento della domanda di lavoro netta in tutta l'Europa. Questo trend, tradotto in numeri, riporta la creazione di 11,6 milioni di posti di lavoro nel periodo 1990–2010.

Il mercato del lavoro non è dunque minacciato dall'automazione, balsamo per l'economia: a sottolineare l'assunto è il McKinsey Global Institute che ha suddiviso le professioni sulla base delle circa 2.000 attività che le costituiscono e categorizzandole in 18 capacità umane, rapportandole poi nella misura in cui esse possono essere sostituite da macchine.

Lo studio, datato 2017, stima che su scala globale il 49% delle attività lavorative è potenzialmente coinvolto nel processo di automazione ma non ne è minacciato, in quanto solo meno del 5% delle professioni potrebbero, in via del tutto ipotetica, essere inglobate in processi automatizzati in toto.

### Le professioni che verranno

Ad oggi può essere predisposta un'analisi predittiva delle professioni che presto saranno disponibili sul mercato. Quel che evidenzia il WEF però è emblematico: il 65% di coloro che entreranno nel mondo del lavoro lo farà svolgendo lavori che oggi non esistono o ancora non hanno una diffusione tale da poter essere presenti sulle mappe.

Nei prossimi tre anni, inoltre, assisteremo su scala globale alla nascita di 133 milioni di opportunità occupazionali a fronte dell'addio a 75 milioni di posti di lavoro che scompariranno. Scendendo nel dettaglio del nostro Paese, Unioncamere ha stimato il fabbisogno di 2.5 milioni di occupati in più.

Quali sono allora le figure professionali che verranno? ITIF ne ha predisposto un elenco esaustivo, dal quale ne abbiamo estrapolate alcune in linea con le direttrici che attualmente orientano il business e gli SDGs, come la biodiversità, la sostenibilità, la cybersicurezza e la compresenza di computable skills, uncomputable skills e fusion skills.



## Le professioni del futuro

- **Data detective:** profili altamente specializzati nella gestione dei dati e dotati di capacità investigative da impiegare in attività di difesa.
- **Ethical sourcing officer:** un profilo che abilita il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità predefiniti dall'organizzazione agendo sulle fonti energetiche, le strutture e i relativi processi.
- **Cyber city analyst:** con l'avvento delle smart cities il profilo si rende opportuno per la gestione delle IA impiegate nei progetti per garantirne manutenzione e pronto intervento in caso di criticità o attacchi hacker.
- **Virtual store sherpa:** questo profilo può essere descritto come un commesso digitale, un affiancamento al cliente nel corso del processo d'acquisto da predisporre negli store digitali.
- **Augmented reality journey builder:** l'esperienza di un viaggio virtuale, oggi ai primi passi, va gestita da un profilo che deve traslare in digitale skill già utilizzate nell'organizzazione di esperienze in spazi reali.
- **Rewilder:** questo profilo risponde alla necessità di recuperare biodiversità in determinati territori, correlandosi all'SDGs sul tema.
- **Trash Engineer:** la figura è legata all'esigenza data dalla gestione della mole crescente di rifiuti prodotti dall'uomo, contabilizzati in 2 tonnellate di rifiuti annui da The World Counts.
- **Educatore finanziario:** evoluzione del financial wellness coach, nata negli Stati Uniti e in costante diffusione: il profilo punta all'educazione dell'investitore circa il rapporto con il mondo finanziario.
- **Personal memory curator:** con l'aumento della speranza di vita, il personal memory curator si occuperà di rallentare la perdita di memoria e di gestire il recupero del ricordo perso tramite la creazione di ambienti virtuali.
- **Protettori dell'identità:** con il proliferare del fenomeno dei deepfake, si rende necessaria la predisposizione di team dedicati al contrasto del fenomeno.

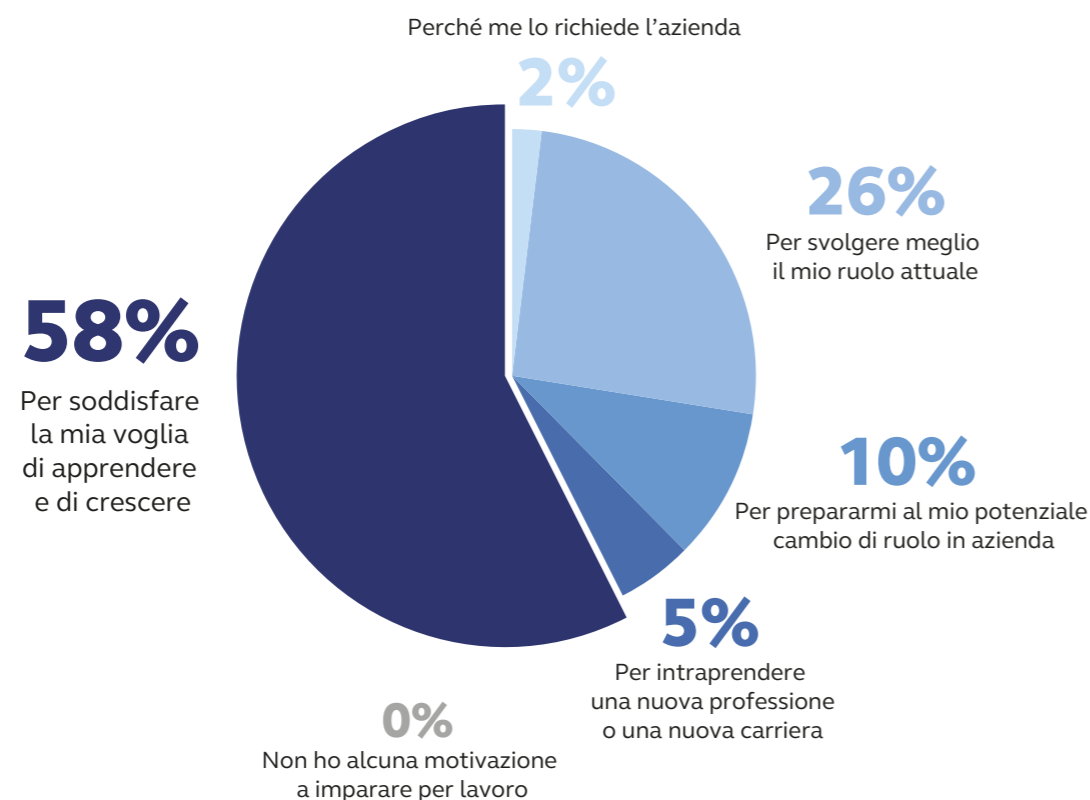


# La nostra survey

Quando parliamo di competenze del futuro, la grande sfida per le aziende è quella di individuare le strategie di apprendimento più efficaci non solo per sviluppare le nuove skills, ma anche per ingaggiare e coinvolgere tutte le persone. Per individuare le modalità migliori per soddisfare questi requisiti, abbiamo svolto un sondaggio sulla popolazione aziendale cui hanno preso parte 475 rispondenti; il panel coinvolto è risultato ben distribuito sia in termini di seniority che di ruolo (dalle prime linee dell'azienda fino agli stagisti) che per fasce d'età e dimensioni dell'azienda (dalle grandi multinazionali alle startup e PMI).

Quale è stata la motivazione che ti ha spinto ad apprendere qualcosa di utile al tuo lavoro e alla tua carriera?

1



## Motivazioni e competenze per l'apprendimento

Il primo dato emerso dal nostro sondaggio ci dice che la motivazione principale per cui le persone intraprendono percorsi di apprendimento è data da una propria volontà di crescita, di apprendere nuove competenze (58%) o comunque per svolgere meglio il proprio ruolo all'interno dell'azienda (25%).

Per individuare quali fossero le competenze principali in questo scenario, abbiamo chiesto agli intervistati di selezionare le tre soft skills più importanti fra quelle indicate dal World Economic Forum. Il risultato è molto interessante, perché se da un lato le competenze più votate sono il problem-solving in contesti complessi (41%), il pensiero critico e la capacità di analisi (37%) oltre a creatività, originalità e iniziativa (30%) dall'altro è minore l'importanza attribuita alle competenze come resilienza, leadership e ascolto attivo, rompendo il paradigma tradizionale. Si passa dalla capacità di resistere alla capacità di essere agili, flessibili e capaci di influenzare il contesto in cui si è grazie alle proprie abilità.

## Il valore aggiunto del contatto umano

Nell'ultimo anno, le persone hanno sperimentato diverse modalità di apprendimento, sia individuale che tramite percorsi avviati dalle aziende. Fra questi, la maggior parte degli intervistati dichiara di aver sostenuto learning programs tenuti dall'azienda in cui lavorano (48%) anziché da altre esterne (10%). Per ovvi motivi legati alla pandemia, nel corso degli ultimi dodici mesi sono poche le persone ad aver potuto svolgere esperienze formative e lavorative all'estero (7%). Lo spazio digitale risulta essere stato quello più impiegato, sia tramite corsi di online learning (63%) che social network e community virtuali (30%). Altra percentuale rilevante è quella totalizzata dal knowledge sharing fra colleghi (51%), secondo solo al digital.

Tuttavia, quando abbiamo chiesto quali fossero le modalità migliori per garantire engagement e una formazione efficace, notiamo come gli spazi digitali cedano il passo a forme più tradizionali di interazione e contatto fra persone.

Le persone hanno maturato un maggior interesse per modalità basate su un approccio Human2Human contraddistinto da interazione fra individui, lo scambio delle conoscenze o i feedback da parte di manager e colleghi anziché forme di apprendimento esclusivamente individuali, one-to-one o one-to-many.

In questa cornice si spiega anche perché il knowledge sharing non solo sia una delle modalità più usate nello scorso anno, ma anche quella ritenuta maggiormente efficace (36%). Allo stesso modo, gli intervistati trovano più efficaci le esperienze di lavoro o di formazione all'estero (32%), così come la partecipazione a gruppi di lavoro inter-funzionali interni all'azienda (33%).

Le persone ritengono efficaci sia la partecipazione a programmi interni che la partecipazione a gruppi di lavoro e programmi di apprendimento svolti all'esterno dell'azienda. Infatti, nell'ottica di un approccio

all'apprendimento Human2Human basato sullo sviluppo di relazioni e scambi fra persone, la differenza fra esterno e interno si assottiglia: diventa quindi indispensabile sostenere un'ampia interazione con le persone, che siano interne o esterne all'azienda. Anche questo è indice del passaggio da modelli di apprendimento individuali basati su una prospettiva chiusa di ego-sistema alla collaborazione aperta fra più realtà dell'equo-sistema, dove la possibilità di scambio di competenze e arricchimento collettivo risulta nettamente più ampia.

**I canali più utilizzati per la formazione individuale**

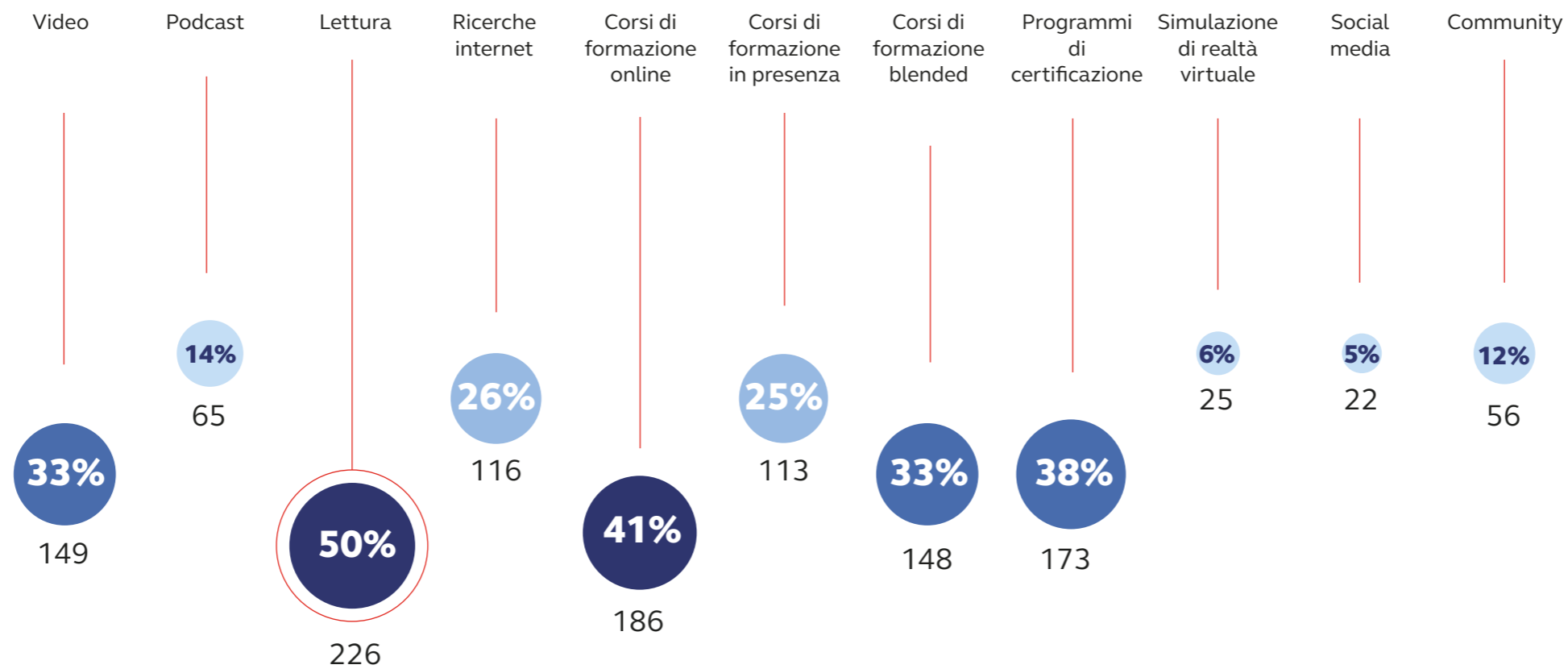
Nel sondaggio abbiamo chiesto ai rispondenti di votare anche i tre canali preferiti per formarsi individualmente fra quelli indicati in una lista. La maggioranza degli intervistati ha mostrato maggior interesse per la lettura di articoli, libri, newsletter e report. L'informazione scritta risulta essere il formato preferito, anche più del digital learning, video

o podcast. Rispetto ai canali di informazione disponibili, i social media sono risultati quelli meno indicati per lo sviluppo di nuove competenze. Nell'ambito del digital learning, i corsi di formazione online sono le modalità di apprendimento più utilizzate, preferite nettamente ai corsi in presenza e anche alla formula blended (parzialmente online, parzialmente in presenza), anche se per la formazione online si cercano soprattutto programmi di certificazione. Esiste comunque una buona percentuale di persone che si forma in autonomia tramite ricerche individuali su internet.

Dal nostro sondaggio emerge anche un certo interesse per il virtual training nell'ambiente del metaverso. Anche se ancora poco diffuso fra i percorsi di apprendimento tenuti al giorno d'oggi dalle aziende, l'interesse mostrato verso le forme di simulazione di realtà virtuali o aumentate è indice di una nuova direzione per il mondo dell'apprendimento, trattandosi oltretutto di una tecnologia ancora in fase di sviluppo.

Quale canale prediligi per sviluppare nuove competenze?

2



### La contaminazione delle conoscenze fra vita e lavoro

Dalle risposte del sondaggio abbiamo constatato una maggior propensione verso forme di apprendimento più interattive di stampo Human2Human, piuttosto che modalità incentrate su percorsi individuali e riferite solo all'utente. Nell'ottica di un "equo-sistema" l'apprendimento travalica i confini dell'azienda per connettersi anche all'esterno dell'organizzazione, raggiungendo un'ampia rete di stakeholders fra aziende e community di peers. Ma il superamento della distinzione fra il dentro e il fuori dell'azienda che viene promosso dall'approccio H2H riguarda anche la stessa persona, coinvolgendone direttamente la sfera di vita extra-lavorativa.

È in questo senso che parliamo di una contaminazione delle passioni, degli interessi e dei saperi personali con le esperienze vissute nell'ambito del lavoro. Per lo sviluppo delle nuove competenze non possiamo più fare riferimento a un sistema chiuso di formazione settoriale, ma bisogna anche aprirsi a quelle esperienze che la persona apprende e matura in ambiti extra lavorativi, per portarle poi sul workplace.

Abbiamo chiesto agli intervistati di esprimere quanto sia importante per loro questo fenomeno di contaminazione secondo una scala da zero a dieci: la risposta media è stata di 7,7. Il risultato è un chiaro indice dell'importanza attribuita allo sviluppo di nuove competenze il cui ambito di operatività non è limitato a un settore specifico ma si estende tanto al lavoro quanto alla vita personale.

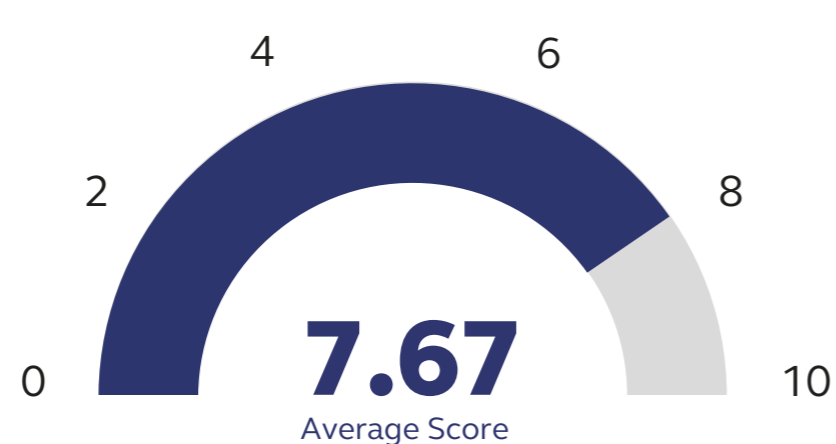
### Il margine di miglioramento per le aziende

Dalla nostra ricerca è emerso che gran parte dei learning program e modalità di apprendimento messi in pratica dalle aziende non corrisponde effettivamente a quelli che le persone ritengono più efficaci e ingaggianti. Vista l'importanza accordata alla contaminazione fra competenze di lavoro con esperienze di vita personali e forme di apprendimento H2H, basate su una community di persone che pratica knowledge e experience sharing, è chiaro che i percorsi formativi messi in campo dalle aziende siano ancora insufficienti e non allineati con l'interesse delle persone.

Questo gap viene riflesso anche da un altro valore riscontrato nel nostro studio. Abbiamo chiesto agli intervistati quanto fossero soddisfatti delle azioni messi in campo dall'azienda per lo sviluppo delle loro competenze e il risultato medio, in una scala da zero a dieci, ha raggiunto un punteggio di 6,38. Questo score apre a un margine di miglioramento per l'azienda, considerando che solo l'11% dei votanti si è detto pienamente soddisfatto. Al di là delle specifiche modalità adottate, l'efficacia dei sistemi di training si misura anche sulla loro capacità di ingaggiare gli utenti. È importante allora per l'azienda prendere in considerazione il feedback delle persone, cogliendone suggerimenti e possibilità per sviluppare modalità più ingaggianti.

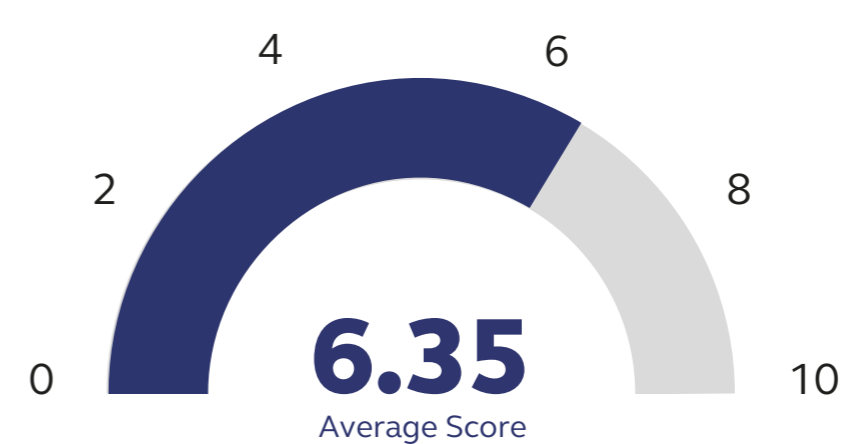
Quanto ritieni importante contaminare le tue passioni, interessi e saperi personali con le esperienze vissute nell'ambito del tuo lavoro?

3



Quanto sei soddisfatto delle azioni messe in campo dalla tua azienda per lo sviluppo delle tue competenze?

4



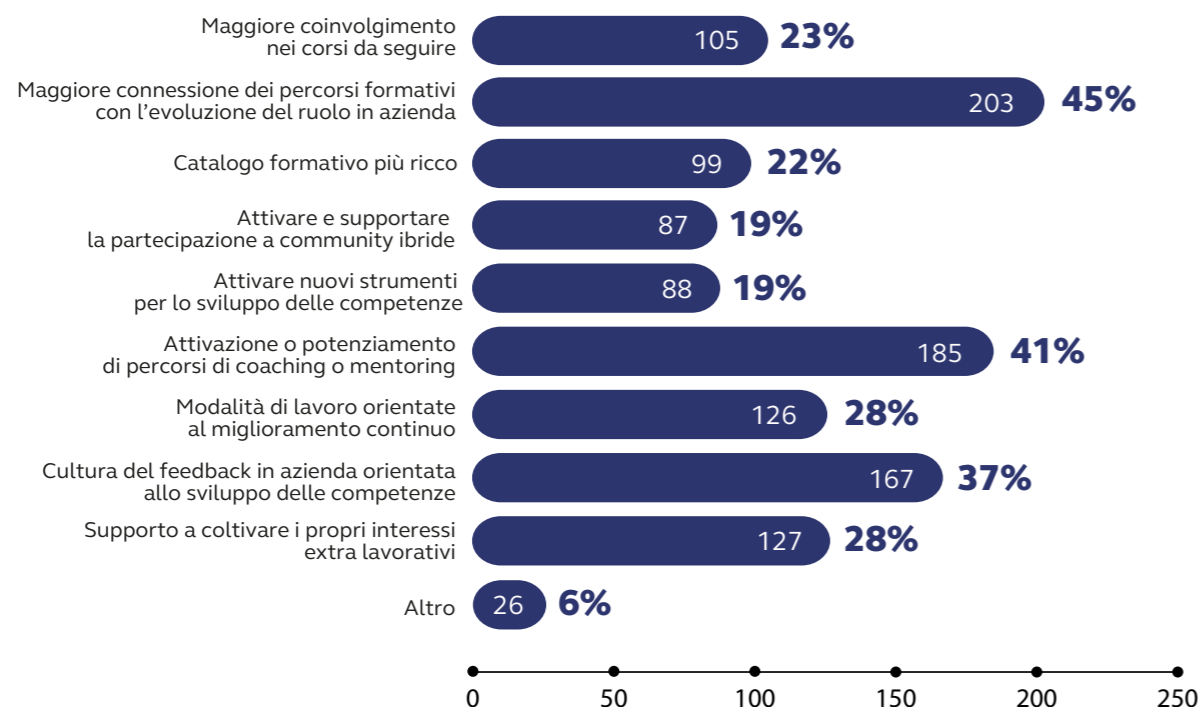
Il fattore più rilevante su cui le aziende possono far leva per migliorare questo score è quello di alimentare una maggior connessione dei percorsi formativi con l'evoluzione del ruolo aziendale (44%). Infatti gli intervistati del nostro sondaggio ritengono fondamentale che l'azienda sia capace di customizzare i percorsi di sviluppo delle competenze in base alla necessità della persona che ne usufruisce. Per questa ragione, le persone vorrebbero anche che l'azienda attivasse (o potenziasse) percorsi di coaching o mentoring (41%), segno di un maggior interesse verso programmi tarati ad personam anziché percorsi one-to-many, più generici e non adatti alle specifiche esigenze dell'utente. Sempre nell'ottica di un'attitudine H2H basata sulla condivisione di conoscenza, la terza opzione votata dagli intervistati per migliorare l'offerta dell'azienda è quella di avviare una cultura del feedback, basata su un approccio più concreto e interattivo fra le persone, una forma di learning by doing dove sono i peers a osservare le prestazioni e suggerire consigli per migliorarle. In linea con questo interesse verso programmi mirati e orientati sulla persona, i partecipanti al sondaggio vorrebbero anche disporre di un catalogo formativo più ricco (19%) così da poter essere anche maggiormente coinvolti nella scelta dei corsi da seguire (23%). Nello scenario che emerge dalla ricerca dell'Osservatorio Content Factory BIP si registra uno scostamento generale dell'apprendimento verso la persona e la community: non più un percorso one-to-many (del trainer che si rapporta con un'aula di persone), ma un'offerta basata sui bisogni specifici e gli interessi reali della persona, sulla possibilità di ibridare i saperi per una condivisione più ampia attingendo anche dalla sfera individuale delle persone.



## L'importanza di un equo-sistema

### Cosa faresti per migliorare questo voto?

5



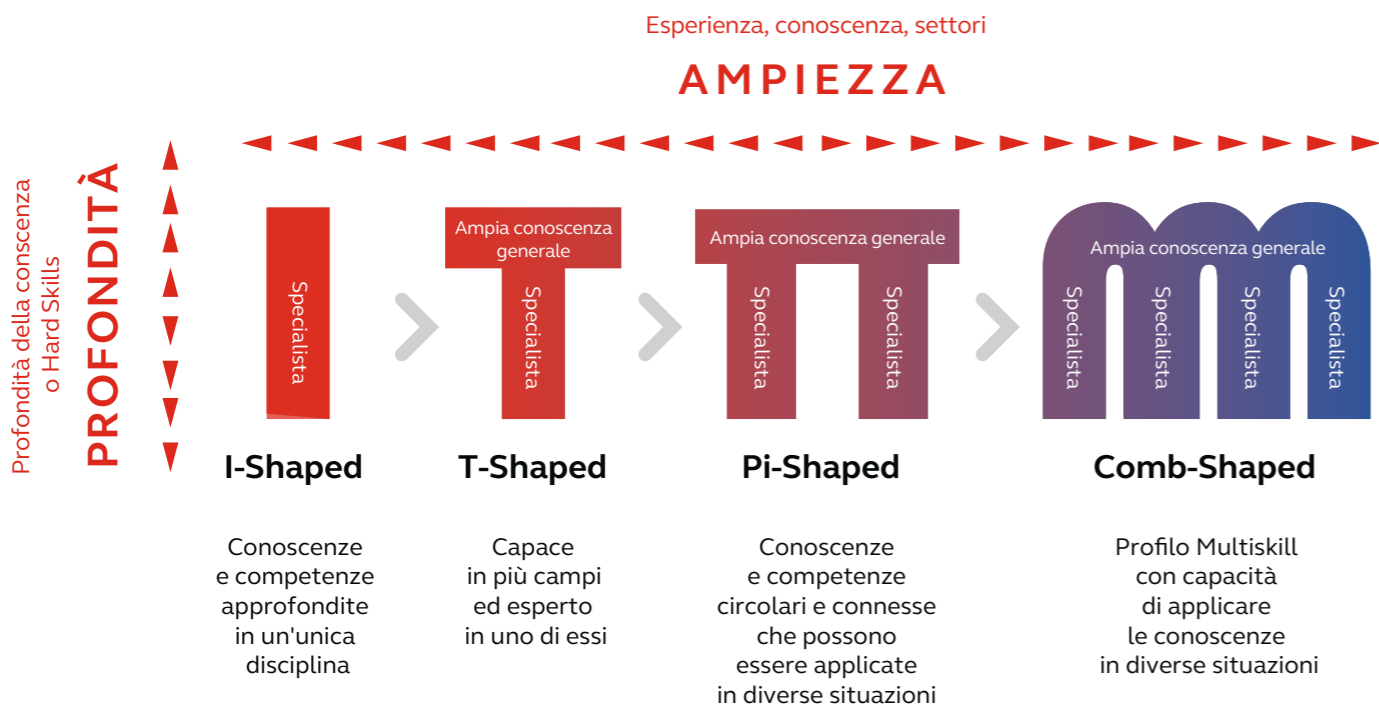
La verticalità delle competenze per lungo tempo è stata la direzione in cui le carriere erano orientate per la crescita in azienda. Puntare in alto senza guardarsi intorno. La conseguenza di questa tendenza era la presenza di profili ad alta componente tecnica come informatici o ingegneri in posizioni di vertice.

A partire dagli anni '90, il vento inizia a cambiare. Le vele del cambiamento sono state issate con le riflessioni di David Guest nell'ambito delle competenze opportune per ricoprire ruoli chiave all'interno delle organizzazioni. Entrando nel merito, la riflessione di Guest si soffermava sul modello T-Shaped, i professionisti 'a forma di T', ossia coloro che sono in possesso di competenza specialistica verticale in un settore ma hanno conoscenza ampie in altri campi. Inoltre Guest ha iniziato a tracciare i primi connotati del 'manager ibrido', il quale detiene un "inusuale set di interessi" e di fatto rappresentante di "una variante dell'uomo rinascimentale, altrettanto a suo agio con i sistemi informativi le tecniche moderne e la conoscenza della scala musicale dodecafonica".

In sostanza Guest ha attinto a piene mani nella storia del nostro Paese: l'archetipo dell'individuo abile nell'interfacciarsi con discipline differenti ha contraddistinto il Rinascimento, periodo che è ancora un riferimento per i business della Silicon Valley.

**From I to C: le forme dell'evoluzione**

Stilare un identikit del professionista T-Shaped è relativamente semplice: è esperto di un ambito ma riesce a fare da ponte con professionalità di discipline differenti.



Tra i primi divulgatori del T-Shaped si annovera Tim Brown, CEO di Ideo, società internazionale di design. Secondo la visione di Brown, il T-Shaped opera con forte expertise in un'area proprio grazie alla capacità di essere un punto di connessione con altri esperti di aree differenti. Questa caratteristica, per Brown, innesca un circolo virtuoso nel quale il T-Shaped innesta e fa germogliare la propria competenza anche in progetti differenti, complice la mentalità agile che lo differenzia da profili altamente specialistici. La forza del professionista T-Shaped, inoltre, consta nell'equilibrio che trova tra aspetti di profondità (vedo poco ma bene) e di vastità (vedo tanto ma sfocato).

Con l'evoluzione del mercato del lavoro, che nell'epoca digitale ha visto aumentare in maniera sensibile la propria flessibilità, anche il professionista T-Shaped vive una fase di trasformazione. Il motivo è pre-

sto detto: un talento cambia lavoro e azienda con frequenza maggiore rispetto al secolo scorso. In tal senso il modello T-Shaped può essere considerato un punto di partenza per lo sviluppo di ulteriori competenze in nuovi settori, con la nascita di una sequenza di modelli che pongono l'accento su aspetti differenti e peculiari rapportati alle sfide delle organizzazioni e al mondo del business, anch'esso caratterizzato da un alto tasso trasformativo.

Attualmente, secondo quanto illustrato da Giulio Xhaet, l'evoluzione è orientata verso una forma a pettine, cioè profili Comb-Shaped. Questo profilo descrive chi ha raggiunto - o ha l'ambizione nel perseguire questa direzione - una forte autonomia che è cross-funzionale rispetto al proprio ruolo: in questa definizione è racchiuso il termine 'multipotenziale', che caratterizza posizioni come il data scientist e il growth hacker. Un esempio tangibile di profilo comb-shaped è quello del fondatore di Facebook Mark Zuckerberg: prima dell'iscrizione ad Harvard, Zuckerberg si è distinto in materie classiche prima di studiare sia informatica che psicologia, emergendo per la spiccata capacità di muoversi tra un campo e l'altro esprimendo una competenza di realizzazione di progetti concreti.

Questo esempio evidenzia l'importanza della contaminazione di saperi, discipline e culture, una vera e propria risorsa per la società moderna sempre più orientata alla polarizzazione delle opinioni e alla crescente siccità di ecletticità, la quale incide sull'apertura mentale e sul mettersi in gioco. La contaminazione non è solo una risorsa, ma una risposta alle nuove sfide del mercato.

**EPISODIO 5**  
**Il nuovo paradigma dell'apprendimento: l'Equosistema**  
bip. **STORY LINE**  
On air **Alessia Canfarini**  
Autrice & Partner | BIP  
**Giulio Xhaet**  
Autore & Partner | Newton Spa

Ascolta il podcast BIP dedicato all'equo-sistema.



<https://open.spotify.com/episode/5xanNdNmf5hX4XwpmKFAUA?si=5d85ff2231c14657&nd=1>

### Una chiave a forma di Z

Identificato il materiale con cui forgiare la chiave di volta, è necessario inquadrare al meglio il lucchetto da scardinare e la forma da dare alla chiave stessa. Nell'era dei big data, della codifica continua e della produzione mastodontica di dati, non va perso il focus sul fattore umano. «Le istituzioni educative devono smettere di formare le persone come ingranaggi di una macchina dell'era industriale - ha dichiarato Anders Sandberg, ricercatore del Future of Humanity Institute di Oxford - anche perché le macchine saranno molto più economiche. Dovrebbero formare le persone per affrontare lavori più complessi e poco definiti (...) I lavori che possono essere definiti con precisione sono minacciati dalle macchine. I lavori attualmente sicuri sono quelli difficili da definire». La chiave è dunque rappresentata dal profilo a forma di zeta, ossia Z-Shaped, che combina le ampie conoscenze e l'apertura mentale dell'approccio più generalistico con due mix: quello di competenze specialistiche trasversali e interdisciplinari e dal mix di skills proprie dell'era digitale. Nello specifico il mix di competenze specialistiche accentua l'aspetto del link learning, cioè della capacità non solo di essere competente in diverse discipline ma anche di travasare tecniche e conoscenze da una disciplina all'altra. Si parla di apprendere anche per propagazione. Mentre per quanto riguarda il mix di skill dell'era digitale, invece si possono distinguere tre categorie:

#### CONOSCENZE GENERALI

#### MIX DI SKILL SPECIALISTICHE

#### FUSION SKILLS, ADAPTIVE SKILLS E DIGITAL MINDSET

- Fusion Skills: «abilità di fusione» che consentono di "fondere" efficacemente il proprio apporto lavorativo con quello di una macchina (es. Rehumanizing Time, Judgment Integration)
- Adaptive Skills: Cross-skills che abilitano l'apprendimento continuo e alimentano il change mindset (es. IE, Organizational Justice)
- Digital Mindset: capacità che consentono di sviluppare e potenziare l'approccio digital-by design (es. Explorer Mindset, Cognitive Diversity)

Esempi virtuosi in termini di Z-Shaped provengono dal mondo accademico con l'evoluzione delle lauree interclasse: in Italia, in termini di corsi che fondono due diverse classi di laurea, ne abbiamo 179 certificati dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario, l'ente che dal 2006 si occupa della valutazione delle attività degli atenei italiani. Nel novero dei corsi interclasse proliferano esempi di professionisti - formati o in fase di formazione - Z-Shaped come gli ingegneri biomedici di Cagliari, Padova e del Politecnico di Milano, gli ingegneri offshore o gli architetti paesaggisti di Firenze.

Un esempio di professionista Z-Shaped è Neri Oxman. Designer e professoressa al MIT Media Lab di Boston è a capo di un team che fa ricerche su materiali bio e progetti di design generativo.

La sua arte e architettura combinano design con biologia, informatica e ingegneria dei materiali.

La ricerca di Neri Oxman ci proietta in un mondo impensato in cui i confini tra artificiale e naturale svaniscono, in cui a costruire le case e gli uffici di domani potranno essere micro-organismi che penseranno anche a gestirne la manutenzione. Così, se un pezzo della casa si dovrà sostituire, sarà riparato dallo stesso edificio, un po' come succede al nostro corpo quando ci facciamo un taglio o ci ammaliamo.

Ma questo basta? Non del tutto. Come tutti gli esseri viventi, anche le aziende che vogliono rimanere vive e competitive hanno bisogno di creare e ricreare costantemente un nuovo equilibrio che si sostanzia in un movimento e in un cambiamento continuo per rispondere, in maniera adeguata, alle mutevoli condizioni dei mercati e dei contesti in cui operano. Questa continua ricerca di "equilibrio in movimento" richiede la capacità di persone, gruppi e organizzazioni di mettersi in gioco, cavalcare l'onda del cambiamento e apprendere nuove competenze, traendo insegnamento dall'esperienza. In definitiva richiede di diventare abili nell'evolversi perennemente e nell'adattarsi a situazioni inaspettate.

### Talenti sempreverdi: l'importanza dei perennials

In un mondo del lavoro in cui vengono richieste sempre nuove competenze bisogna agire come fa una pianta perenne, in grado di fiorire e rifiorire per molto tempo mantenendo vivo l'ecosistema.

Come gli alberi e le piante perenni, così le persone in potenza, se lo scelgono, possono sviluppare la capacità di rigenerarsi ed essere rigenerative, trovare soluzioni ingegnose, adattarsi, continuare a crescere ed imparare continuamente per fiorire e rifiorire.

Le piante ci insegnano quanto sia imparare essere adattivi e collaborativi. Oggi "adattività" al nuovo e al diverso è l'abilità fondamentale da acquisire. In un mondo del lavoro - caratterizzato da moltitudini di diversities - in cui vengono richieste sempre nuove competenze non è più necessario focalizzarsi sul "cosa" imparare, quello che conta è il "come". Detto altrimenti, ci si deve concentrare sull'"imparare a imparare", sull'abilità di apprendere integrando elementi cognitivi, relazionali ed emotivi, che sono alla base dell'imparare a cambiare. In questo modo, la persona non si evolve in modo solitario, ma soggetto e ambiente si influenzano a vicenda e si sviluppano insieme, attingendo nuovi elementi dalle diversità presenti nell'organizzazione.

Da questo punto di vista, il parallelismo tra piante e umani è strettissimo. In entrambi i casi l'ambiente è fondamentale, ma è l'essere a fare la differenza. Ad esempio, un determinato ecosistema può essere perfetto un vegetale ma non esserlo per un altro. Dipende tutto dalla pianta, dalla specie di appartenenza, dalle potenzialità.

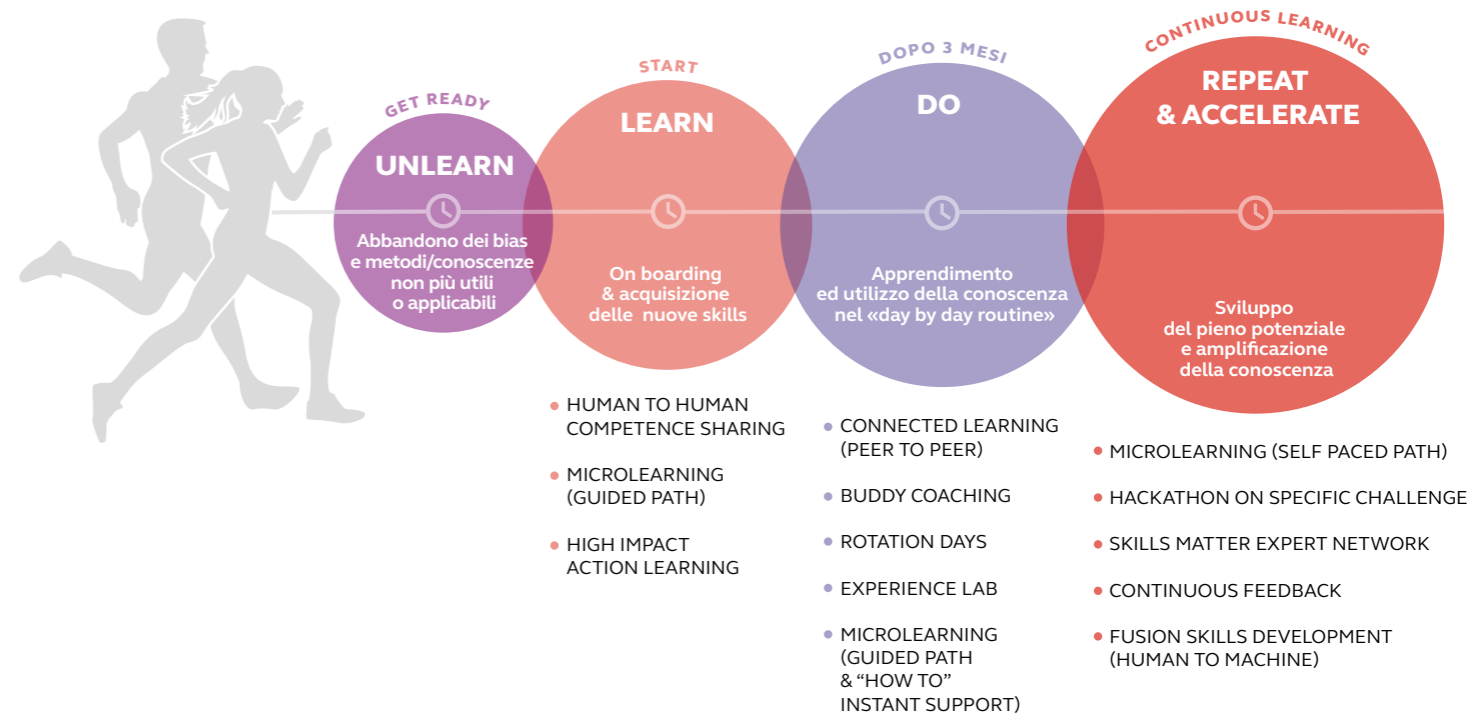
Le migliori quanto ad "adattività" sono sicuramente le piante perenni, in grado – a differenza di quelle annuali e biennali – di fiorire e rifiorire per molto tempo mantenendo vivo l'ecosistema in cui sono nate. Si tratta di un processo che la pianta mette in atto continuamente: acquisisce nuovi input dall'ambiente, nuovi stimoli e produce a sua volta nuovi semi che la rigenerano.

Dalle piante perenni, come elaborato da Alessia Canfarini su ispirazione dell'imprenditrice digitale Gina Pell, è stata identificata la figura dei perennials, persone "sempre verdi", affamate di curiosità, stimolate da un mindset di continua crescita verso il superamento dei propri limiti. La persona perennial prescinde dall'età e dal tempo in cui vive. In un ecosistema reso ricco da donne e uomini perennial la generazione di appartenenza non definisce più il potenziale della persona, ma è la capacità continua ad apprendere dalle diversità e dall'ambiente in cui si vive, proprio come fanno le piante perenni. Baby Boomer, Generazione X, Generazione Z, millennials diventano delle mere categorie sociologiche, non identificative del potenziale di una persona.

### IDENTIKIT DEL PERENNIAL



### LE FASI DEI NOSTRI PERCORSI DI SVILUPPO DELLE COMPETENZE



#### Imparare a disimparare per accelerare

Questa prospettiva richiede anche la trasformazione dei percorsi di apprendimento in continuous routine programme che consentano di coltivare lo sviluppo della professionalità in modo continuativo, sistematico ed in linea con l'evoluzione delle competenze richieste dal ruolo e dalle sfide di mercato. L'applicazione di un framework si predispone lungo un percorso che nasce dal disimparare consapevolmente. Non è un passaggio di testo a vuoto quello che avete letto: doversi liberare da bias e aprire le porte che ci ingabbiano nell'onnipresente locuzione del 'si è sempre fatto così' è il primo vero passo verso una spirale di cambiamento del rapporto che si ha con le competenze.

Solo dopo aver completato questa prima fase si può ricominciare ad occupare quello spazio cognitivo sgombrato da metodi e conoscenze che non sono più utili o applicabili. Da qui può partire una fase di apprendimento di nuove skills (learn), a cui segue una fase di supporto all'allenamento del saper fare attraverso iniziative che facilitano l'applicazione delle conoscenze e del mindset nel "day by day" nel proprio contesto lavorativo (Do) ed infine una fase di sviluppo del pieno potenziale attraverso iniziative che stimolano il radicamento della conoscenza e la creazione di community e reti formali ed informali per il knowledge sharing ed il confronto continuo tra colleghi o con reti esterne, capitalizzando il patrimonio di know-how (Repeat&Accelerate). Il programma ha uno scopo chiaro: la creazione di un circolo virtuoso di apprendimento, stimolando la capacità di «imparare ad imparare», la curiosità e la possibilità di attivare processi di confronto e sviluppo delle competenze nel «day-by-day», nella vita lavorativa così come nelle transizioni di vita.

Scardinato lo stereotipo che le competenze debbano essere principalmente verticali e che il talento in alcuni ambiti sia legato ad un fattore prevalentemente anagrafico, possiamo desumere che il talento può essere fluido, multiforme, multiverso fino a diventare elemento distintivo dell'ecosistema in grado di generare uno spillover continuo di risorse, competenze, esperienze tra individuo e organizzazione. "Talentività" chiamiamo il talento come attributo non più individuale ma organizzativo caratterizzato da atemporalità, bidirezionalità, collettività, distribuzione.



Per come appare, quello della talentività è un tema multifaccettato e multipotenziale. In una sorta di riflesso condizionato, la multipotenzialità richiama immediatamente il campo delle intelligenze multiple che sottende la possibilità che l'intelligenza sia plurale, evolutiva ed espansibile. C'è stato però un tempo in cui l'idea che l'intelligenza fosse singolare e fissa è stata preminente nel campo dell'apprendimento e dello sviluppo. Ci ha pensato David Perkins, co-director del Project Zero di

Harvard, e la sua "Theory 1" a dimostrarci l'esatto contrario e come di fatto si possa parlare di intelligenza come "learnable intelligence", intelligenza apprendibile. L'intelligenza non va intesa come attributo geneticamente fisso ma che può essere insegnato. La "learnable intelligence", è il risultato di una commistione tra intelligenza esperienziale e intelligenza riflessiva, con la premessa necessaria che si possa imparare a pensare e agire in modo più intelligente. Cosa significa sviluppare e liberare il potenziale di talento nelle organizzazioni se non lavorare su tutto questo? Lavorando con e sulle organizzazioni abbiamo voluto dare una lettura organizzativa alla visione di Perkins, sperimentando di fatto come l'intelligenza apprendibile non sia solo da ricercare nell'individuo ma anche nel contesto ed è anzi quest'ultimo che diviene condizione abilitante per l'emersione e la fioritura continua del talento.

La nostra risposta consta nella modellizzazione delle principali direttrici del design strategico dei nostri interventi sul talento richiamando le evidenze tratte dalla pratica sul campo e gli attributi della learnable intelligence di Perkins riletta in chiave organizzativa. Il risultato è il framework 4I4T – Four Intelligences for Talents, che aggrega le due polarità di intelligenza neuronale/esperienziale e intelligenza riflessiva/apprenditiva in un contesto ecosistemico di "unbounded boundaries" caratterizzato da tensioni pull (trazione dall'ecosistema) e push (spinta verso l'ecosistema) che dà vita a quattro "movimenti" strategici per lo sviluppo della talentività.

■ **movimento push-outside** (incrocio intelligenza neuronale- apprenditiva): mi sottopongo a una spinta esterna fuori dal mio contesto organizzativo per espormi ad esperienze di apprendimento che rinforzano continuamente il mio sistema cognitivo di riferimento, permettendomi di contribuire attivamente alla crescita dell'ecosistema in cui agisco

■ **movimento push- inside** (incrocio intelligenza neuronale-riflessiva): lo sviluppo del mio sistema cognitivo è continuamente e metodicamente esposto a momenti di spinta interna caratterizzati da una riflessione individuale profonda sulle esperienze di apprendimento che mi permettono di metabolizzarle per trasformarle in conoscenza rigenerata e coltivare il mio sviluppo progressivo

■ **movimento pull-inside** (incrocio intelligenza esperienziale-riflessiva): rifletto in maniera costante sulle esperienze di apprendimento tirando dentro situazioni e contesti estranei al mio ambiente abituale e provenienti dall'ecosistema la cui osservazione mi aiuta a guardare la realtà e me stesso in maniera differente

■ **movimento pull-outside** (incrocio intelligenza esperienziale-apprenditiva): l'esperienzialità dell'apprendimento mi permette di tirare fuori dall'ecosistema elementi, insight e progettualità concrete che mi predispongono a essere portatore di iniziative di innovazione e di sviluppo dell'ecosistema stesso

Un approccio circolare, attraverso due tensioni opposte tra il tirare e lo spingere che alimentano quattro movimenti per lo sviluppo strategico del talento nelle organizzazioni.



# Framework 4I4T

## Four Intelligences for Talents

framework 4I4T – Four Intelligences for Talents aggrega le due polarità di intelligenza neuronale/esperienziale e intelligenza riflessiva/apprenditiva in un contesto ecosistemico di “unbounded boundaries” caratterizzato da tensioni pull (trazione dall’ecosistema) e push (spinta verso l’ecosistema) che dà vita a quattro “movimenti” strategici per lo sviluppo della talentività.

ECOSISTEMA ILLIMITATO

ECOSISTEMA ILLIMITATO

3

### Movimento PULL INSIDE

Traendo stimoli da altre esperienze dall’ecosistema (pull) simili alle mie e osservandole sul campo imparo a riflettere in modo diverso su me e il mio lavoro (inside)  
Esempio format: **job shadowing**

2

### Movimento PUSH INSIDE

Più sviluppo il mio sistema di apprendimento e lo metto a disposizione dell’ecosistema (push) più ho bisogno di fermarmi a riflettere per coltivare impatto, consapevolezza e motivazione (inside).  
Esempio format: **executive coaching**

1

### Movimento PUSH OUTSIDE

Attraverso esperienze di apprendimento divergenti ed esterne (outside) miglioro il mio sistema cognitivo di riferimento che metto a disposizione dell’ecosistema (push).  
Esempio format: **workshop esperienziale**

4

### Movimento PULL OUTSIDE

L’esperienzialità e la socializzazione dell’apprendimento tratto dall’ecosistema (pull) mi permette di generare concretamente innovazione e impatto sull’ecosistema stesso (outside).  
Esempio format: **social impact labs**

### Da ego-sistema ad equo-sistema

In questo contesto appare chiara la necessità di una evoluzione della prospettiva con cui storicamente si è approcciato allo sviluppo di competenze, potenziale e talento nelle organizzazioni.

In primis in termini di focus, ampiezza ed interconnessione di conoscenze e competenze, e periodo più florido per sviluppare e far fiorire il proprio talento.

Ne sono testimonianza lo spostamento di percezione di importanza dalle computable verso le uncomputable skills dell'ultimo decennio.

Così come l'evoluzione dei modelli dal T-Shaped allo Z-Shaped, che focalizza maggiormente l'attenzione non solo sul mix di competenze tecniche e digitali ma piuttosto sull'apprendere per propagazione, travasando tecniche e conoscenze da una disciplina all'altra.

Ed infine, la nuova tendenza nel coltivare il cosiddetto Perennial Mindset, che pone l'attenzione sulla learning agility, ma più in generale sulla necessità di coltivare costantemente curiosità, adattività, propensione al futuro e al cambiamento.

Ma oltre a questi aspetti, ce n'è un altro ben più interessante, che è diventato un punto cardine del nostro approccio e dei nostri progetti, legato all'ampliamento della prospettiva da quella individuale ed individualistica ad una che vede al centro i concetti di knowledge sharing, interscambio, community, collaborazione non competitiva, che vengono massimizzati nella creazione di veri e propri ecosistemi fuori e dentro alle organizzazioni.

Come John Nash, uno dei più grandi matematici del XX secolo, aveva teorizzato nella sua teoria dei giochi valsegli il Nobel, Adam Smith va rivisto, e dal più pieno individualismo è opportuno abbracciare delle logiche coniugando scientemente competizione con collaborazione. Secondo la sua teoria se ognuno persegue una strategia individualistica e competitiva (egoistica, nel senso di Adam Smith) il risultato non potrà essere ottimale; al contrario, seguendo una strategia pianificata e coordinata in cui il bene del gruppo diventa dominante si otterrà il miglior risultato anche per i singoli appartenenti al gruppo. Si tratta, appunto, del rovesciamento della logica di Adam Smith.

Ma cosa ha a che vedere tutto questo con le competenze e lo sviluppo di talento e potenziale?

Questo principio, così come quelli alla base delle organizzazioni sostenibili e inclusive, è oramai sempre di maggiore ispirazione nel ribaltare il semplicistico principio della competizione a tutti i livelli. Quella fra gli inoccupati per entrare nel mondo del lavoro, quella fra colleghi per fare carriera, così come quella fra organizzazioni per accaparrarsi i migliori talenti.

Già da qualche anno stiamo sempre più assistendo, anche sollecitandolo attivamente con le nostre progettualità, ad una evoluzione di vision, tipologia di iniziative e orientamento dei percorsi di Upskilling e Reskilling, che sono concepiti non più come interventi spot ma come vere e proprie strategie di employability che mirano a mantenere i lavoratori



in una condizione di idoneità e spendibilità non solo nelle organizzazioni ma anche sul mercato. E tutto questo si basa sulla creazione di ecosistemi all'interno ed all'esterno dell'organizzazione, sostenibili ed equi. Quindi non solo ecosistemi, ma equo-sistemi. Equo-sistemi che comprendono l'importanza di creare Academy interne che favoriscano lo sviluppo di reti formali ed informali per agire sulla crescita diffusa delle competenze interne, così come è avvenuto per l'organizzazione che abbiamo nella ideazione e progettazione di un'Academy interna che avesse l'obiettivo di supportare i dipendenti nell'acquisire competenze per indirizzare la sfida digitale. Academy basate su azioni Human to Human, che consentono attraverso mentorship, community di apprendimento, challenge in team e l'identificazione di change agent interni di alimentare e favorire lo sharing delle competenze e l'evoluzione della cultura a tutti i livelli dell'organizzazione. Academy guidate da un mantra: non lasciare nessuno indietro, ma anzi massimizzare il potenziale di adesione e di contribuzione di ognuno. Allineare il purpose individuale a quello organizzativo l'obiettivo chiave, oltre che sviluppare le competenze.

Equo-sistemi che già a partire dal ciclo di studi dei giovani professionisti mettono in rete istituzioni, aziende, associazioni, start up e tutti i soggetti che collaborando mirano a far crescere le possibilità del sistema di prosperare.

Difatti, l'employability è un lungo cammino che inizia prima dell'entrata nel mondo del lavoro. Così come metteva in luce Marchionne "Non lasciate che sia qualcun altro a definire la vostra strada, costruitevi un percorso, seguitelo, accettate la sfida dell'ignoto e rischiate" (Sergio Marchionne al Meeting di Rimini del 2014).

Un esempio ne è l'equo-sistema che abbiamo concorso a creare per la nascita di un partenariato pubblico-privato che ha coinvolto università, scuole, imprese ed enti locali per progettare, lanciare e gestire un ITS, Istituto Tecnico Superiore che offre percorsi formativi tecnici post-diploma altamente qualificati per sviluppare nuove competenze nell'area ICT, attraverso specifici percorsi formativi post-diploma ad elevata specializzazione, co-progettati tra le imprese aderenti ed il sistema formativo.

Altri esempi virtuosi di equo-sistemi sono anche le aziende che travalicano i loro confini per coltivare la managerialità sollecitando sempre la dimensione delle reti formali ed informali interne ed esterne alla singola organizzazione. Dalla prospettiva egoica del percorso di sviluppo individuale a quella di sistema in cui costruire non solo team che scambiano competenze, ma reti e community di competenze all'interno ed all'esterno dell'organizzazione che favoriscano lo sviluppo della managerialità per cogliere le sfide future. Un esempio ne è la costruzione di network di imprese che abbiamo realizzato per coltivare la managerialità in una realtà sempre più ibrida, complessa e multiforme, che aveva l'obiettivo di uscire dall'autoreferenzialità del proprio mercato di riferimento, per la quale abbiamo lanciato iniziative di job shadowing per promuovere uno scambio di valore reciproco fra manager ad alto potenziale di 10 aziende di settori diversi, che hanno condiviso diversi linguaggi, visioni, competenze, conoscenze, approcci e culture, creando scambi di alto valore professionale.

O ancora l'equo-sistema che stiamo contribuendo a creare, mettendo in rete centinaia di organizzazioni, per favorire e promuovere l'occupazione femminile. Il programma punta a favorire una strategia di azione corale tra le varie istituzioni, grandi aziende e associazioni partecipanti per agevolare e indirizzare i processi di inserimento lavorativo verso un orizzonte di equità, sostenibilità e qualità.

O ancora la piattaforma digitale che mira creare uno spazio di confronto e scambio di valore per aziende virtuose nel mettere in atto e favorire la transizione energetica. Un altro progetto al quale stiamo contribuendo con i nostri servizi consapevoli dell'importanza della cooperazione per la condivisione di dati relativi alla sostenibilità delle filiere produttive e lo sviluppo di un approccio diffuso alla sostenibilità.

Tutti esempi del nostro approccio e del nostro impegno nel promuovere un passaggio culturale da un ego-sistema ad un equo-sistema in cui individui e organizzazioni possano collaborare per prosperare.

**Alessia Canfarini**

*Partner & Head of Human Capital CoE*

# Use Cases

## *U-Lab, il percorso di training che punta sul modello di talentività*

A fronte di una realtà sociale e di mercato sempre più complessa e dinamica, ben descrivibile col modello VUUCA (volatile, incerta, illimitata, complessa, ambigua), la più grande sfida delle aziende è ormai quella di stare al passo con i repentini cambiamenti, navigare in scenari di mercato ambigui e complessi, dotandosi di figure professionali che siano capaci di prevedere e anticipare le continue innovazioni da mettere in campo.

Nel contesto VUUCA non bastano più i talenti, geni individuali che eccellono in un campo specifico e settoriale: ora anche loro devono aprirsi alla multidimensionalità. È per questo motivo che parliamo di talentività, un neologismo per descrivere la nuova accezione del talento che deve essere multipotenziale, in grado di gestire la disruption del mercato e i suoi continui cambiamenti.

La nostra sfida è quella di supportare lo sviluppo della talentività, ma per farlo bisogna sviluppare nuovi sistemi e percorsi di apprendimento. Questo il senso di una nostra collaborazione con un importante player del settore energy, con l'obiettivo di formare una community di change makers a partire dai talenti dell'azienda fra cui manager, aspiranti manager e figure ad alto potenziale. Dal progetto è nato U-Lab, un percorso di training innovativo in cui abbiamo potuto mettere in campo il nostro modello di talentività.

Obiettivo del percorso è stato di supportare lo sviluppo nei change maker delle competenze chiave per confrontarsi con una realtà sempre più ibrida, complessa e multiforme, uscendo dalla autoreferenzialità della propria organizzazione e del proprio mercato di riferimento.

Per raggiungere il risultato abbiamo creato un ecosistema di altre 10 aziende leader nei propri settori di riferimento, per promuovere uno scambio di valore reciproco condividendo diversi linguaggi, visioni, competenze, conoscenze, approcci e culture.

Sono stati quattro i cantieri avviati per lo sviluppo contestuale di persona e organizzazione. Oltre alle sessioni mirate di Executive Coaching e Workshop ispirazionali, creati per accogliere testimonial di calibro internazionale significativi e divergenti, sono stati elementi chiave per l'emersione della talentività le attività di job shadowing e

le interazioni all'interno del "laboratorio di impatto sociale". L'attività di job shadowing ha permesso ai manager dell'azienda di affiancare i propri "peer" di altre aziende dell'ecosistema, osservando, apprendendo e sperimentando "in their shoes" nuove competenze, mindset e approcci differenti, visti in esecuzione piuttosto che spiegati. La sperimentazione delle dinamiche all'interno del Social Impact Lab è stata nel progetto un'occasione di scambio, condivisione e supporto allo sviluppo di idee e progettualità con organizzazioni esterne appartenenti a settori differenti. Il Lab ha avuto l'obiettivo di fertilizzare creativamente, promuovere uno scambio reciproco con le realtà esterne coinvolte per lo sviluppo di competenze chiave per l'organizzazione, come visione e pensiero sistemico, mindset evolutivo, intelligenza emotiva e autenticità, comunicazione e leadership per il cambiamento continuo. La condivisione delle esperienze ha permesso di infondere e mantenere nei partecipanti un livello di energia e di ingaggio tale da innescare un processo di apprenditività auto-alimentata i cui effetti sono ancora visibili oggi nell'organizzazione e che hanno interessato, per contaminazione, altre aree organizzative grazie all'azione dei partecipanti in grado di agire e incidere come agenti di cambiamento.

### *Un benchmark condiviso per colmare i gap*

La transizione energetica è un percorso di continua trasformazione e di complessa applicazione. I temi di sostenibilità (anche energetica) si trovano ormai nelle agende di ogni CEO, dalla grande multinazionale alla più giovane start-up, ma perché il sistema si trasformi, ogni sua parte deve partecipare al cambiamento e in questo senso la collaborazione tra le imprese lungo le filiere produttive riveste un ruolo fondamentale. Consapevole dell'importanza della cooperazione, un importante player nel settore oil & gas ha progettato e realizzato una piattaforma digitale per la condivisione di dati relativi alla sostenibilità delle filiere produttive e lo sviluppo di un approccio diffuso alla sostenibilità. In questo modo è nato uno strumento innovativo e aperto a tutte le imprese impegnate nella sfida della transizione energetica unite da un obiettivo comune: creare uno spazio di confronto e scambio di valore per aziende virtuose. L'azienda ha voluto dare vita a una community in cui l'intera rete si unisce in un processo collaborativo e non competitivo per una crescita comune basata sui 4 pilastri fondamentali delle Stakeholder Capitalism Metrics rilasciati dal WEF. Le metriche sono state selezionate per la loro chiarezza e versatilità nella copertura di tutti i

settori e modelli di business: Pianeta, Persone, Prosperità economica e Principi di Governance aziendale. È una piattaforma unica nel suo genere in cui si affiancano una componente di condivisione dei dati della sostenibilità e un focus su crescita e miglioramento aziendale per un supporto concreto a tutte le realtà. Attraverso i vari canali di scambio, i partecipanti alla community possono misurare le proprie performance di sostenibilità e confrontarsi con i benchmark di settore attraverso un percorso guidato, acquisendo consapevolezza sui propri punti di forza e aree di miglioramento, in modo da costruire un percorso di sviluppo per colmare i gap e valorizzare le proprie risorse. Le soluzioni disponibili, messe a sistema dai diversi player che partecipano all'ecosistema, risultano ampie e variegata: dai corsi formativi per i propri dipendenti per ampliare le competenze ESG e promuovere comportamenti sostenibili in azienda ai servizi e strumenti per quantificare impatto ambientale e grado di sostenibilità di un'impresa. Dai servizi di supporto per definire e implementare un piano d'azione che coniughi sostenibilità e business e comunicare efficacemente il proprio impegno a quelli di verifica, valutazione e certificazione di attività, progetti e dati di sostenibilità. Dalle soluzioni finanziarie per ottimizzare la liquidità e sviluppare la sostenibilità aziendale ai servizi per supportare la partecipazione a programmi per l'accesso a risorse finanziarie da investire nella crescita sostenibile. È inoltre possibile coinvolgere i propri fornitori, così da migliorare i processi di procurement sostenibile e accedere a statistiche, analisi e strumenti legati alla filiera. È stata infine creata un'area di collaborazione dove condividere esperienze, mostrare best practice, chiedere e offrire supporto. Al momento della messa online, la piattaforma conta circa 1.000 società. Inoltre, altre aziende leader nel proprio settore si stanno unendo alla community, coinvolgendo fornitori e filiere produttive. Tra i vari esempi delle realtà che insieme a tutti i partecipanti contribuiscono allo sviluppo offrendo servizi alla community si trovano società di formazione, consulenza e certificazione, esperti di economia circolare ed efficienza energetica, player finanziari, e molti altri.

### *Due transizioni parallele*

Agile, veloce, totale sono gli attributi ricorrenti quando si prova a definire una "trasformazione digitale" che resista agli urti della velocità del cambiamento. "Totalità" è l'aspetto su cui tutti convergono. Esiste qualcosa che non sia stato impattato dalla rivoluzione digitale? La risposta rimane sempre negativa. Tra le varie

innovazioni generate da tale processo, il 5G ha un impatto rilevante, facendosi portatrice di un valore economico globale di circa 13 trilioni di dollari cross-industry e più di 23 milioni di posti di lavoro entro il 2035: inoltre possiede una gamma di leve funzionali con evidente impatto end-to-end su infrastrutture, servizi, device, strumenti. Proprio alle prese con la trasformazione digitale del 5G, un importante player del settore telecomunicazioni ha messo in atto un progetto di transizione rapida verso una nuova visione per il riposizionamento strategico. Grazie alla connettività intelligente abilitata dalla nuova tecnologia, il progetto avrebbe consentito all'azienda di sostenere un'evoluzione della business strategy e di transizione verso una nuova visione, ma doveva essere tradotto in un piano d'azione concreto. In questo contesto, BIP ha accompagnato, nel medio periodo, la transizione dell'azienda nella prima e unica organizzazione Over The Top Infrastrutturata.

Attraverso integrazione ed execution dei programmi di digital transformation è stato attivato un mix di leve volto a sviluppare una visione, far evolvere le competenze e mettere a disposizione strumenti ed approcci utili a rendere realmente "azionabile" la digital transformation, così da trasformare tutta l'azienda in una vera learning organization.

Per il progetto è stato utilizzato un modello d'azione basato su 4 step: fissare la strategia, simulare l'effetto del cambiamento per anticipare eventi e impatti, disegnare i profili di competenze coerenti con le sfide, stimolare l'apprendimento continuo attraverso percorsi di upskilling e reskilling diffuso.

Ad oggi, 30 progetti di innovazione digitale chiamati "trigger" stanno favorendo la nascita di professioni tipiche dell'era digitale con nuove competenze tecnologiche e relazionali. Tra queste si annovera la digitalizzazione massiva delle customer operations per aree consumer ed enterprise, l'introduzione progressiva dell'automazione dei recurrent task per alcune funzioni di servizio, l'introduzione del 5G FWA e mobile e un nuovo paradigma nella gestione del Customer Premises Equipment Management.

La transizione progressiva, trainata dai trigger, muove dalla riconciliazione del dato alla sua interpretazione, dalla gestione agile dei progetti all'ideazione e alla costruzione di un nuovo modello di customer experience che determina il riposizionamento delle professioni all'interno dell'organizzazione.

Questa rotta sta avendo un grande impatto sulle competenze, sulle Direzioni HR e sulla People Strategy che muta, passando da un concetto di "skill fitting" a uno più articolato e organico di "job design" che prevede una continua evoluzione delle competenze attraverso il continuous learning, così da introdurre nuove

opportunità di sviluppo per le persone e l'organizzazione. Tra le varie funzioni, sono state coinvolte nel progetto la direzione Marketing, le direzioni di Mercato (Consumer, Enterprise, Wholesale), le aree tecnologiche (Technology e Digital Transformation), e l'area AFC, oltre alla Direzione HR. Solo nella fase di set up del progetto, sono stati circa 100 gli incontri effettuati e oltre i 400 i manager coinvolti fino al terzo livello organizzativo, a riprova del tratto caratterizzante di co-creazione, inclusione e coinvolgimento che ha guidato il lavoro.

### *Un ITS per fornire soluzioni al problema di genere nell'ICT*

Le recenti innovazioni in campo tecnologico hanno portato a un costante incremento della domanda per profili professionali precedentemente poco conosciuti o addirittura inesistenti. Le aziende fanno spesso fatica a reclutare le risorse adatte al ruolo ricoperto.

Come se non bastasse, alla scarsità di personale si unisce anche un problema di genere, che si rivela ancor più marcato in quelle competenze tecnologiche considerate strategiche per lo sviluppo del Paese: le stime del Gender Equality Index di Eurostat presentano un'Italia di cui solo il 27% della forza lavoro nel settore ICT è femminile. Con l'obiettivo di supportare lo sviluppo delle competenze chiave per il futuro delle organizzazioni già nei cicli di studio dei giovani, e in particolare delle donne, un'importante azienda nel settore delle telecomunicazioni si è fatta promotrice della nascita di un ecosistema, un partenariato pubblico-privato che ha coinvolto 37 soggetti fra università, scuole, imprese ed enti locali per la costituzione di una fondazione al fine di progettare, lanciare e gestire un ITS, Istituto Tecnico Superiore che offre percorsi formativi tecnici post-diploma altamente qualificati. Tra i soci fondatori e partecipanti figurano importanti aziende nei campi dell'innovazione tecnologica, dell'ingegneria informatica e rinomati players nel campo della formazione.

In particolare, la Fondazione nasce dalla volontà di sviluppare nuove competenze nell'area ICT, attraverso specifici percorsi formativi post-diploma ad elevata specializzazione, co-progettati tra le imprese aderenti ed il sistema formativo. Le attività di istruzione si focalizzano in particolare sulla creazione di due figure professionali altamente richieste ma poco diffuse: il/la Data Analyst e il/la Specialist Digital Transformation.

La necessità di un approccio pratico all'istruzione che ricalchi lo stretto rapporto tra formazione e lavoro 4.0 è quantomai attuale.

# 37

Soci fondatori e partecipanti

# 2

Corsi: Data analyst e Specialist digital transformation

# 1.800

Ore di formazione annue

In tal senso, la scuola ha previsto che oltre il 50% del parco docenti sia rappresentato da professionisti messi a disposizione dalle aziende partecipanti con l'obiettivo di condividere il proprio know-how con gli studenti. Inoltre, al fine di realizzare progetti e prodotti innovativi, il 50% dei percorsi prevede l'implementazione di tecnologie caratteristiche dell'Industria 4.0. Infine, circa un terzo del percorso di studi si declina in attività di stage per permettere un approccio concreto all'attività lavorativa. In linea con quanto detto, tra i vari benefici derivanti dall'iniziativa risalta l'efficientamento del processo di selezione e recruiting di personale già pronto e formato al mondo lavorativo. Particolare attenzione infine è dedicata alla parità di genere ed a creare un maggior equilibrio della presenza femminile nelle materie STEM. Si punta quindi a favorire l'iscrizione delle donne all'interno della scuola di formazione anche attraverso un contributo spese per l'asilo nido nel caso di madri di bambini in età prescolare (trattamento questo riservato anche ai padri). L'Istituto propone un'opportunità formativa unica nel panorama italiano di oggi, contribuendo a generare un ecosistema deputato alla maturazione di nuove competenze in aree tecnologiche considerate strategiche per lo sviluppo economico e per la competitività del Paese.

### *Apprendere nel Metaverso*

Un problema diffuso nei programmi di e-learning erogati dalle aziende è la difficoltà di introdurre le risorse (soprattutto i neoassunti) all'esperienza reale del workplace, col rischio che i percorsi online risultino poco pratici, inefficaci e non ingaggianti. Tuttavia gli sviluppi tecnologici più recenti in ambito metaverso aprono a nuove opportunità, integrando nei programmi individuali la possibilità simulare il work place vero e proprio. Tecnologie di simulazione come i sensori AR o VR, che danno accesso a realtà aumentate e virtualmente interagibili, sono sempre più impiegate dalle aziende anche per potenziare i propri training programs. Lo testimoniano diversi studi che stimano una crescita del mercato VR/AR di 1,5 trilioni di dollari entro il 2030. Il vantaggio sul lato education deriva dal fatto che i sensori permettono di condurre una simulazione di esperienze di lavoro in ambienti totalmente protetti e controllati, tramite un approccio esperienziale di prima persona, immersivo e interattivo. In questo modo gli utenti possono beneficiare della praticità del learning by doing, per quanto virtuale, più efficace di percorsi solo teorici e non applicati. Esempio di questa modalità innovativa è la virtual job simulation,

una strategia di training nel metaverso adottata di recente da una catena di fast food internazionale. In questo caso, il programma ha coinvolto gli employees di tutti i punti vendita italiani del brand in una riproduzione virtuale di una giornata di lavoro tipo. Riproducendo in modo dettagliato il setting di un locale del fast food, la simulazione immerge l'utente in un'esperienza verosimile del posto di lavoro con le tempistiche reali dell'arco del work day, dal pre-turno agli orari di punta, cosicché la risorsa possa familiarizzare con i ritmi di lavoro giornalieri. Il percorso si svolge secondo la modalità di un interactive training, in cui l'utente ha modo di esercitare le proprie competenze interagendo attivamente con l'ambiente circostante, colleghi e clienti virtuali per risolvere imprevisti e challenge che caratterizzano lo store day all'interno del locale. Inoltre questo modello è ispirato alla categoria di gaming character-driven, dove le scelte intraprese dall'utente generano diversi scenari con relative tasks da risolvere. Per misurare le performance della risorsa, vengono adottati una serie di KPI (come uno score finale) che permettono di valutare le prestazioni dell'utente, così da monitorare anche i suoi progressi nell'arco della simulazione. Alla fine del percorso, in base allo score ottenuto, il partecipante può essere inserito in sessioni di training più mirate per potenziare le competenze su cui è risultato meno performante. Rispetto ai percorsi di apprendimento individuali, la virtual job simulation coniuga i vantaggi della preparazione pratica del training on the job assieme alla possibilità di svolgere un percorso di trial&error in un ambiente simulato, dove ad ogni azione dell'utente corrispondono una serie di feedback per migliorare la performance. Inoltre la simulazione permette di allenare un ampio set di competenze che vanno dal problem solving alla leadership, dalla gestione del tempo all'organizzazione del carico lavorativo. Questo percorso di skills training virtuale consente di potenziare le competenze di ciascun partecipante nel rispondere alle dinamiche del workplace, così da approfondire la conoscenza del posto di lavoro, dell'organizzazione interna e dei ruoli dei propri colleghi. In questo modo l'utente vive una esperienza immersiva dove la formazione, se pure a distanza, diventa non solo maggiormente efficace ma anche emotivamente ingaggiante.

### *La nascita di una Academy in-house*

Secondo il MIT Center for Digital Business, la trasformazione digitale è giunta a un terzo stadio: dopo la nascita delle competenze digitali della prima fase e una seconda in cui il digital faceva solo da supporto

Oltre  
**40**  
percorsi  
di upskilling  
ed iniziative  
di formazione

Circa  
**1.000**  
ore di formazione

In un anno oltre  
**10**  
iniziative  
di comunicazione  
e di supporto  
al cambiamento

ai processi esistenti, ora la trasformazione porta a una revisione totale dei modelli di lavoro e di business. Nella fase che stiamo vivendo la digital transformation è fortemente legata quindi anche a un insieme di cambiamenti culturali necessari a evolvere competenze e mindset delle persone nell'organizzazione.

A tal proposito, un esempio di successo di digital transformation è quello intrapreso da un importante player nel settore oil & gas, per il quale abbiamo seguito l'implementazione di un processo di Data Strategy & Governance sia negli aspetti tecnici che nella definizione della roadmap del cambiamento, con l'obiettivo di rendere l'azienda una data-driven company.

Dalla stesura della stakeholders map del processo sono emerse due esigenze: dotare l'azienda di una serie di figure professionali in ambito data management; diffondere una base omogenea di Data Awareness, knowledge and usage, per radicare la trasformazione in una cultura collettiva del dato.

Con queste premesse, BIP ha curato la realizzazione di una Academy di Data Strategy interna all'azienda, per favorire alle persone dell'azienda lo sviluppo delle competenze necessarie alla trasformazione digitale.

Questo approccio si è basato su 4 pilastri: training program di upskilling per i profili tecnici richiesti dalla nuova struttura di Data Governance; iniziative di sviluppo della vision per il Top management dell'organizzazione; iniziative di engagement e formazione per i change agent, figure chiave nell'organizzazione per l'evoluzione culturale; attività di comunicazione e sviluppo dell'awareness per tutta la popolazione aziendale.

I training programs di upskilling sono stati progettati adottando lo Z-shaped model, integrato con la metodologia del Continuous Routine Program.

Il modello Z-shaped ha permesso di integrare l'acquisizione di skills tecniche con una serie di competenze soft (come il business acumen, la strategic vision e il complex problem solving) per stimolare l'acquisizione progressiva di un digital mindset, cui si correla un'attitudine costante all'apprendimento.

Il Continuous Routine Program è stato ideato per favorire una presa di consapevolezza delle proprie aree di sviluppo, così da avviare la risorsa a training programs specifici, esercitare le competenze acquisite tramite challenge di team e consolidarle in un programma finale di mentoring, in cui i partecipanti vengono assistiti da Subject Matter Experts di BIP nella risoluzione di specifici problemi della quotidianità lavorativa.

Creando un'Academy interna all'azienda è stato possibile presidiare l'intero processo di cambiamento, sviluppando e monitorando i percorsi di awareness, upskilling e reskilling delle risorse

dell'organizzazione e l'engagement di tutti i dipendenti. Altro elemento fondamentale per il successo dell'iniziativa è stata un'ampia campagna di comunicazione, volta a rafforzare ed integrare nella cultura e nell'identità di gruppo gli elementi chiave della digital transformation, per favorire il riconoscimento dell'importanza del ruolo di ognuno nel rinnovamento aziendale.

### *Una soluzione per agevolare la creazione di nuove competenze*

La parità di genere è ancora lontana dall'essere raggiunta. In Italia, il tasso di partecipazione delle donne nel mondo del lavoro ammonta al 58,7% (contro una media europea del 67,4%) e il dato scende ulteriormente al 51,9%, nel caso di donne con almeno un figlio minore di 6 anni (contro il 72,9% della popolazione maschile).

Con l'aggravarsi della situazione a causa di pandemia e crisi economica (412.000, le donne che hanno perso il lavoro per questi motivi), il tema è diventato ancor più prioritario, figurando come punto cardine delle priorità trasversali del PNRR e nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite ("raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze"; "rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per promuovere l'emancipazione della donna").

In questo contesto, le iniziative delle singole organizzazioni, seppur ammirevoli sortiscono risultati limitati. Indirizzare un tema di così ampia portata necessita di un approccio sistemico, la creazione di ecosistemi di stakeholders che canalizzino congiuntamente gli sforzi e favoriscano così la professionalizzazione, l'orientamento, l'ingresso e la mobilità nel mondo del lavoro delle donne. Questo tipo di approccio permette di amplificare i risultati delle singole iniziative messe in atto da aziende virtuose.

Un caso di successo di creazione di un ecosistema di questo tipo, al cui lancio stiamo contribuendo in Italia, è quello dell'associazione Mulheres Positivas, che in Brasile ha prodotto importanti risultati, mettendo in rete centinaia di organizzazioni, e realizzato un'applicazione volta a favorire e promuovere l'occupazione femminile.

Target specifici dell'iniziativa sono le disoccupate (o in cerca di prima occupazione), le studentesse (di scuole superiori o università), le NEETs e le donne occupate ma desiderose di migliorare la propria condizione o intraprendere una carriera imprenditoriale.

Il programma punta a favorire una strategia di azione corale tra le varie istituzioni, grandi aziende e associazioni partecipanti che

svolgono un ruolo chiave per il successo della iniziativa. L'applicazione è stata pensata per agevolare e indirizzare i processi di inserimento lavorativo verso un orizzonte di equità, sostenibilità e qualità. Come hub sempre aperto e a portata di mano, attraverso l'applicazione le donne possono velocemente accedere a contenuti e servizi di varia natura messi a disposizione dalle aziende dell'ecosistema per lo sviluppo della loro professionalità. Quattro le direttrici di azione. La prima riguarda l'accesso ad un ampio catalogo di corsi professionalizzanti studiati per rispondere al fabbisogno formativo delle competenze più richieste sul mercato. A questo si aggiunge la possibilità di candidarsi a partecipare a programmi di mentoring e di empowerment, con la possibilità di essere seguite individualmente da donne mentor provenienti dalle organizzazioni del network e di partecipare a incontri e workshop con role models e testimonials delle organizzazioni. Inoltre è previsto un ampio supporto all'occupazione attraverso la pubblicazione di offerte di lavoro degli stakeholders del network costantemente aggiornate e la possibilità di candidarsi a incontri di job matching. Infine, il servizio News e orientamento consente un costante aggiornamento sulle ultime novità sul mercato del lavoro e le opportunità del PNRR.

Risultati raggiunti in Brasile

**1.000**  
downloads

**10.000**  
offerte di lavoro

**500**  
ore di formazione

**300**  
istituzioni, aziende e associazioni rappresentate

## Takeaways

- Lo scenario mutevole e il mercato che cambia hanno un punto fermo dal quale le aziende devono ripartire per riprogettare traiettorie adatte a quanto accade: si tratta del capitale umano. Il lato umano dell'azienda, oggi protagonista di conversazioni, dibattiti e dinamiche di mercato come lo skill mismatch, ha trovato soluzioni adatte a quanto accade: non più dinamiche che vedono il talento isolato all'interno di un'azienda ma confini abbattuti con spazi e piattaforme condivise per la creazione di un equo-sistema.
- Il framework declinato dal Centro di Eccellenza Human Capital si basa su concetti di talentività e apprenditività condivisa e trae la sua forza in quel meccanismo affascinante che è il knowledge sharing, ossia la condivisione di competenze ed esperienza tra colleghi. Questa dinamica porta con sé una nuova dimensione apprenditiva che non è rivoluzionaria: lo è invece il modo in cui essa può essere gestita in maniera sistemica dalle aziende, le quali sono pronte ad investire in questa terza fase della rivoluzione digitale ma come evidenziato stanno concentrando gli sforzi sulla tecnologia e non sulle risorse umane.
- Il coinvolgimento del talento, non più contemplato come individualità ma come collettività, abilita l'aumento dei due tipi di motivazione teorizzati dall'autore Daniel Pink: la motivazione estrinseca data da un incentivo esterno – come un ecosistema aziendale recettivo e pronto a soddisfare i bisogni apprenditivi di un talento – e la motivazione intrinseca, quella che può essere definita come personal purpose e sempre più importante nel rapporto talento-organizzazione.
- Perché le organizzazioni devono riflettere su questa nuova modalità di apprendimento? Uno dei motivi è il savings dei costi: il ricorso al knowledge sharing, che come evidenziato dall'analisi effettuata dall'Osservatorio Content Factory BIP è una della modalità più fruite dalla popolazione aziendale, permette di massimizzare l'efficacia dei sistemi di apprendimento consentendo di scegliere una modalità che contempla la condivisione di spazi e piattaforme con player dell'orbita aziendale.
- Altro vantaggio strategico risiede nella valorizzazione della popolazione aziendale: conoscerne le attitudini, creare un contesto fertile per l'apprendimento e rendere il processo ciclico può portare a una riduzione dello scollamento tra i bisogni attuali del mercato e le competenze disponibili oltre ad agire in maniera concreta sulla permanenza dei talenti in azienda, innescando anche un sistema virtuoso dove talento chiama talento rendendo le persone ambassador dell'organizzazione.





Questo studio è stato condotto dall'Osservatorio della Content Factory BIP. La BIP Content Factory osserva, analizza, ascolta, pensa e realizza. Soprattutto realizza. Articoli, Podcast, Studi e tanto altro ancora.

Partiamo sempre da contenuto e mai dal contenitore, dal pensiero dell'azienda e non dal calendario editoriale fine a sé stesso. Per noi il contenuto non può prescindere dal valore: dati, numeri e parole viaggiano assieme. Valorizziamo il capitale divulgativo di BIP, guidando persone business dalla strategia all'execution. Noi ci mettiamo il nostro know how, tu prometti di seguirci.

#### **AUTORI**

**Alessia Canfarini**

*Partner BIP & Head of CoE Human Capital*

**Emma Bove**

*Principal Coe Human Capital BIP*

**Luca Monaco**

*Head of Content & Growth Hacker BIP*

**Matteo Maria Munno**

*Content Editor & Creator BIP*

# Il centro di eccellenza Human Capital di BIP

Il Centro di Eccellenza Human Capital di BIP si occupa di accompagnare le organizzazioni nei processi di trasformazione culturale, digitale e strategica, integrando competenze tecnologiche, umanistiche, sistemiche e sociali.

Quattro le principali aree di consulenza in cui operiamo:

- **Modern, Digital Work & Future of Organization**
- **HR Transformability & Unlock the Potential**
- **Employability & New SkillSet**
- **Inclusive Organization & Accelerating Diversity, Inclusion, Equity and Social Sustainability**

*Oltre all'attività di consulenza, il nostro team svolge costantemente attività di ricerca e porta avanti iniziative di ascolto ed interpretazione dei trend ed i temi cardine per lo sviluppo dell'Organizzazione Sostenibile.*

## **PROFIT, PEOPLE, PURPOSE, PLANET**

Vediamo la creazione di profitto sostenibile per i nostri clienti come il risultato di quattro elementi: persone, purpose, pianeta, profitto.

In quest'ottica, creare profitto sostenibile significa:

- saper ingaggiare le proprie persone e clienti attraverso una condivisione trasparente dei propri valori ed una comprensione reale del purpose, ovvero dello scopo profondo nel quale l'organizzazione si riconosce;
- sviluppare processi di trasformazione ed evoluzione organizzativa attraverso una diretta correlazione tra strategie di business, investimento economico, modello operativo ed il design ed il deployment di una people strategy coerente con gli stakeholder coinvolti e le sfide e gli obiettivi da raggiungere.

A tal fine analizziamo e interpretiamo contesti in evoluzione proponendo un approccio sistemico finalizzato a generare un cambiamento con un impatto positivo e rigenerativo sul business, sulle persone, sul sistema organizzativo e l'ecosistema in cui l'azienda opera.



**HERE TO DARE**

**Bip** è la società di consulenza internazionale del XXI secolo. Liberi da un retaggio tecnologico che ci avrebbe costretto ad imporre prodotti complessi e competenze di cui nessuno ha più bisogno. Liberi da una tradizione professionale abituata a separare la strategia dall'esecuzione. Liberi da un modello culturale che chiedeva di fare di più e più a lungo, mentre noi vogliamo fare meglio e prima. Liberi di osare  
[www.bipconsulting.com](http://www.bipconsulting.com)