

**IL CAPITALE UMANO:
QUALI SFIDE LO ATTENDONO
CONVEGNO 22.3.2018**

Roberto MATTIO

premesse

L'automazione e l'innovazione digitale stanno cambiando le regole del mondo del lavoro e alimentano dibattiti sul loro impatto sull'occupazione nel medio lungo periodo.

Necessità di rivedere le competenze delle persone

Inserimento di nuove professionalità all'interno delle organizzazioni

Ripensamento dei modelli organizzativi con modalità di lavoro più flessibili (es. Smart working)

Occorre mettere in discussione i vecchi paradigmi e rivedere i processi

In questo scenario il ruolo delle HR diventa centrale come abilitatore dello sviluppo e del reperimento di competenze chiave

Come cambierà il mondo del lavoro

La digital transformation avrà un impatto significativo sul mondo del lavoro futuro

Le sfide si indirizzeranno sostanzialmente su tre assi:

- *Nuove professionalità*
- *Aggiornamento continuo delle competenze digitali di tutta la popolazione aziendale*
- *Revisione continua dei processi aziendali*

HR, IT, e chi si occupa di Digital Innovation saranno i principali attori del cambiamento anticipando il cambiamento per non subirlo.

Le organizzazioni dovranno farlo non solo per restare competitive ma addirittura per sopravvivere (es. Blockbuster vs Netflix).

Dovranno essere capaci di mettersi in discussione e trasformare processi, prodotti e modelli di business per rispondere con adeguatezza alla sfida.

Il capitale umano

Alla base di tutto, più ancora della tecnologia, vi saranno le competenze che ogni organizzazione sarà in grado di avere: IL CAPITALE UMANO.

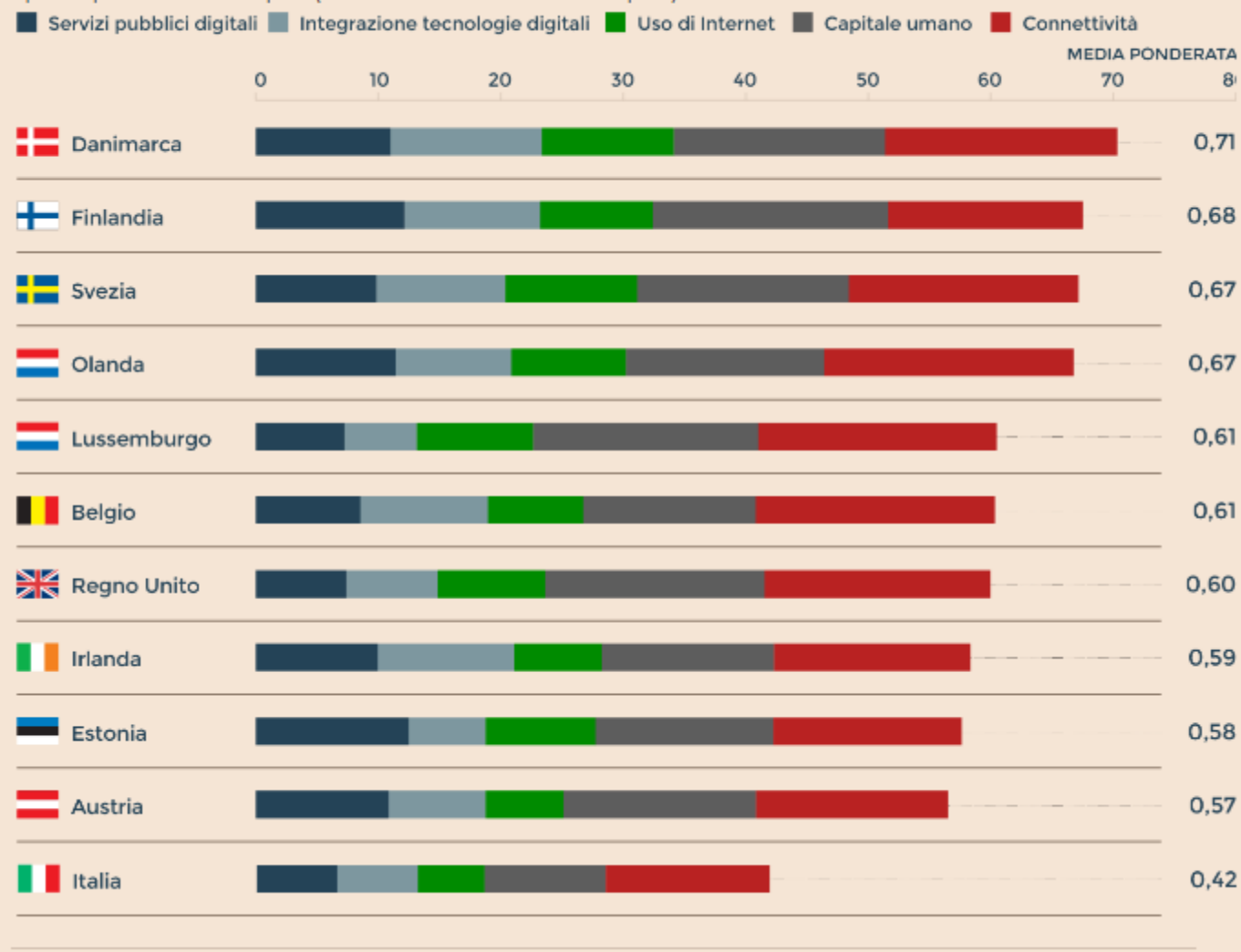
Il ruolo dell'HR sarà quello di costruire l'organizzazione aziendale del futuro investendo sullo sviluppo dei talenti e sulle capacità imprenditoriali e creative delle persone diffondendo la cultura dell'innovazione digitale in tutta l'organizzazione aziendale .

L'impatto sulle competenze sarà radicale: nei prossimi anni si dovrà agire sul loro adeguamento in modo sempre più marcato ed incisivo. La popolazione aziendale dovrà adeguarsi al cambiamento.

Vediamo qual è la situazione in Italia, in rapporto al contesto europeo, sull'utilizzo delle nuove tecnologie digitali

LA GRADUATORIA

I principali Paesi europei. (Fonte: Commissione europea)



2 Human Capital

2 Human Capital	Italy		Cluster score	EU score
	rank	score		
DESI 2016	24	0.42	0.48	0.59
DESI 2015	25	0.38	0.44	0.58

With a Human Capital score of 0.42, Italy ranks 24th among EU countries. The country has improved its score and ranking in comparison to the previous year (0.38), but Human Capital endowment is still an issue for Italy.

	Italy				EU DESI 2016 value	
	DESI 2016 Value		rank	DESI 2015 value		rank
2a1 Internet Users % individuals (aged 16-74)	63% (2015)	↑	25	59% (2014)	25	76% (2015)
2a2 Basic Digital Skills % individuals (aged 16-74)	43% (2015)		24	n.a.	–	55% (2015)
2b1 ICT Specialists % employed individuals	2.5% (2014)	→	22	2.5% (2013)	21	3.7% (2014)
2b2 STEM Graduates Graduates in STEM per 1000 individuals (aged 20 to 29)	14 (2013)	↑	22	13 (2012)	22	18 (2013)



DESI 2017: l'Italia è al 25esimo posto. Per quanto riguarda l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle imprese e l'erogazione di servizi pubblici online, l'Italia si avvicina alla media. Rispetto all'anno scorso ha fatto progressi in materia di connettività, in particolare grazie al miglioramento dell'accesso alle reti NGA. Tuttavia, gli scarsi risultati in termini di competenze digitali rischiano di frenare l'ulteriore sviluppo dell'economia e della società digitali.

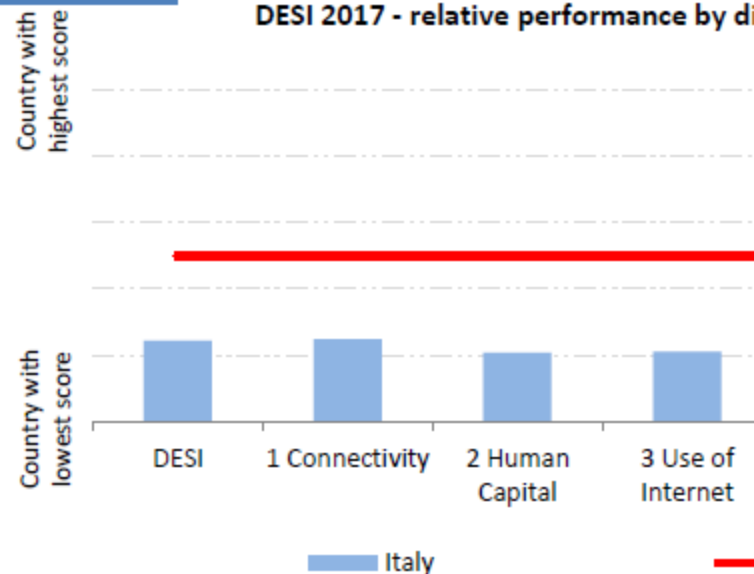
L'indice di digitalizzazione dell'economia e della società è un indice composito che misura lo stato di avanzamento del digitale attraverso cinque componenti:

1 Connettività	Banda larga fissa, banda larga mobile, velocità e prezzi della banda larga
2 Capitale umano	Uso di internet, competenze digitali di base e avanzate
3 Uso di Internet	Utilizzo di contenuti, comunicazioni e transazioni online da parte dei cittadini
4 Integrazione delle tecnologie digitali	Digitalizzazione delle imprese e commercio elettronico
5 Servizi pubblici digitali	E-government (amministrazione pubblica online)

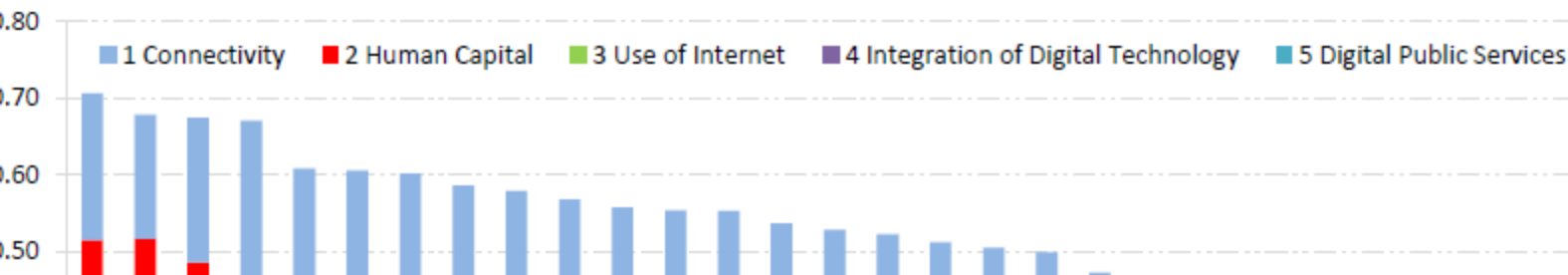
Gruppi: l'Italia appartiene al gruppo di paesi a bassa performance.

	rank	s
DESI 2017	25	
DESI 2016 ¹	25	

DESI 2017 - relative performance by d



Digital Economy and Society Index (DESI) 2017 ranking



DESI - evolution

0.80
0.70
0.60
0.50

Le competenze digitali mancanti

Come conseguenza della minore competenza digitale vi è la carenza di figure professionali adeguate.

Una recente analisi Modis sul mismatch tra domanda e offerta di competenze ICT dimostra che il gap passerà dal 9% del 2015 al 18% del 2020.

Tra 3 anni si stima che 135.000 posizioni resteranno scoperte in Italia.

In particolare c'è un forte squilibrio del sistema formativo che propone troppi diplomati rispetto ai laureati in percorsi ICT, con un trend positivo nelle immatricolazioni ma un forte tasso di abbandono.

Le nuove competenze richieste

Una recente survey di PWC condotta con interviste a 1400 CEO in tutto il mondo è emerso che il Capitale Umano è tra le 3 priorità di business.

I CEO ritengono che

- Leadership*
- Capacità di innovare*
- Intelligenza emotiva*

siano le qualità da ricercare nelle persone e difficili da replicare artificialmente (almeno per ora).

Secondo questa indagine ai manager verrà richiesto

- di abbinare intelligenza tecnica a quella emotiva*
- Adattabilità e versatilità per affrontare il cambiamento*
- Capacità di collaborare e di relazioni*
- Capacità di essere creativi ed innovativi*
- Competenze digitali*

Gli effetti sulle diverse generazioni al lavoro – age diversity

La sfida delle organizzazioni sarà quella di portare le persone a pensare e ad agire in modo digitale.

Di fronte a loro vi sarà anche il tema, non semplice da risolvere, delle differenti generazioni a confronto nelle organizzazioni.

Per la prima volta nella storia oggi convivono almeno 4 generazioni negli stessi contesti lavorativi: dai baby boomers alle generazioni x, Millenials e z, con sistemi di valori, linguaggi e obiettivi così diversi da poter diventare un ostacolo per lo sviluppo dell'azienda e della sua produttività.

In particolare le capacità tecnologiche sono spesso molto differenti tra i diversi attori eppure devono lavorare insieme e negli stessi ambienti.

Occorre puntare allora sull'integrazione tra le fasce di popolazione valorizzando le peculiarità di ciascuna e facendo sì che le differenze diventino un valore.

Il rispetto delle differenze porta alla disponibilità ad imparare gli uni dagli altri.

La formazione aziendale diventa lo strumento fondamentale per realizzare l'integrazione.

Quale ruolo per le funzioni HR

In questa sfida sarà la funzione HR a dover cambiare per prima:

- *Competenze funzionali: maggior spazio alle competenze gestionali atte a favorire il cambiamento (capacità di ascolto, di comunicazione, etc). In altri termini Agente del Cambiamento. Sempre meno importanti saranno le competenze amministrative*
- *Competenze digitali: conoscenza dei principali trend digitali in ambito HR e sviluppo dell'utilizzo dei social (per comunicare, attrarre talenti, fare employer branding)*
- *Competenze trasversali: conoscenza dei processi aziendali, delle tecniche di marketing (es. talent acquisition), della gestione multi culturale e delle differenti età al lavoro*

Assi portanti delle funzioni HR

- *Digital People Strategy: Capacità di leggere le trasformazioni del contesto economico ed i trend del mercato supportando l'azienda nel definire la corretta strategia rivolta alle persone (attrarre i talenti nelle competenze chiave, ridisegnare i processi, comprendere in anticipo le necessità di nuove competenze determinate dalle nuove tecnologie)*
- *Supportare la gestione del cambiamento: motore culturale, capacità di rimuovere le barriere che ostacolano il cambiamento*
- *Sviluppatore dell'apprendimento continuo che dovrà rivolgersi a tutti i livelli organizzativi*