Il Futuro del Talento nell'era degli Algoritmi

Prof. Paolo Boccardelli

Direttore Centro di Ricerca in Strategic Change «Franco Fontana»

LUISS

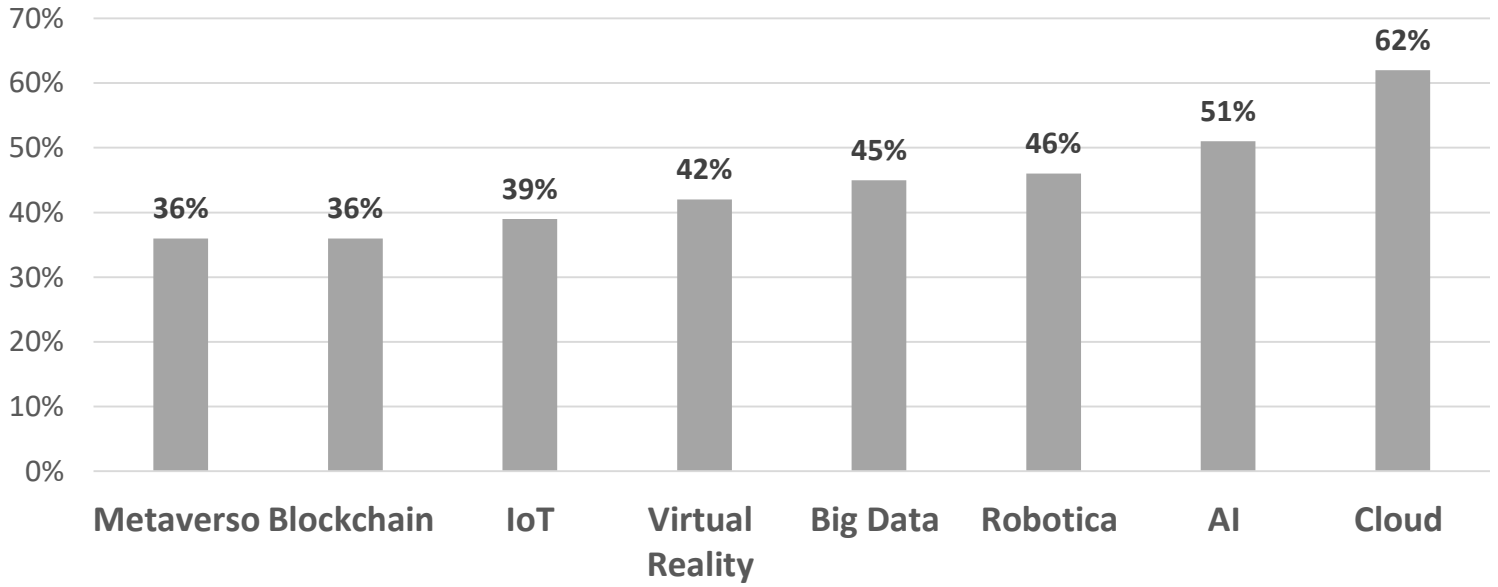
Assemblea
Assosistema
19 giugno 2024

Le Twin Transitions: digitale e sostenibilità

- **Twin transitions**: interconnessione tra transizione ecologica e digitale. Un termine utilizzato dalla Commissione Europea per indicare non soltanto la capacità trasformativa delle mega-tendenze del digitale e del green, e la loro guida nel definire lo sviluppo futuro a livello economico e sociale, ma anche la loro interazione costante.

- **Abilità del digitale e del green di convergere e di rafforzarsi a vicenda**, creando sinergie straordinarie nei mercati e nella società. Le twin transitions generano nuovi paradigmi del valore che stanno conducendo verso la completa riconfigurazione dei contesti di mercato.

L'**Intelligenza Artificiale** e il **Cloud** guideranno la **transizione digitale nei prossimi 10 anni.**



LUISS

Le Twin Transitions: digitale e sostenibilità

Opportunità per le imprese

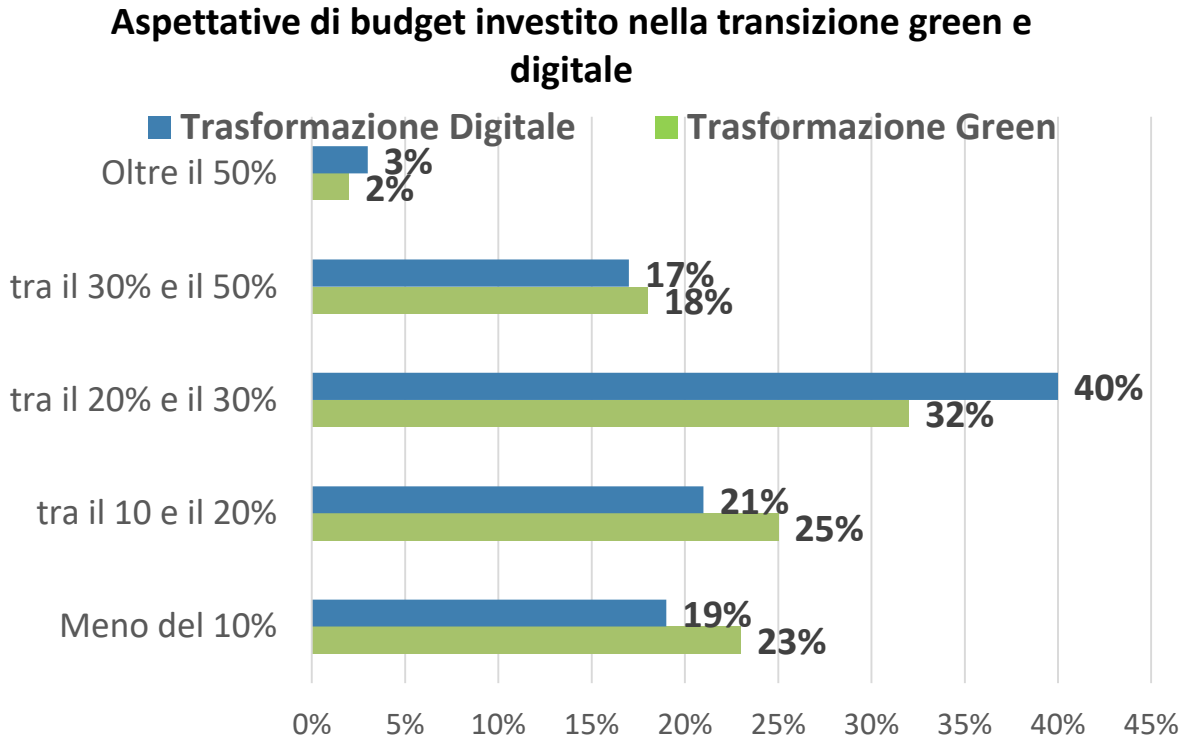
- Accesso a nuovi mercati e clienti
- Aumento dell'efficienza e della produttività
- Miglioramento della reputazione e dell'attrattività di talenti
- Creazione di modelli organizzativi flessibili

Sfide per le imprese

- Necessità di adattamento delle competenze
- Capacità di gestione dei paradossi
- Esercizio di una nuova leadership
- Capacità di attrarre talenti

Le Twin Transitions: i risultati dell'Osservatorio Look4ward

Osservatorio Look4ward realizzato nell'ambito della Direzione **Education Ecosystem and global Value Programs** - Intesa Sanpaolo, guidata dalla **Dott.ssa Zambito Marsala.**



- Le **PMI** si mostrano più coinvolte nella transizione green e digitale.
- Il **39**% delle piccole imprese ritiene che il proprio **fatturato** sia da moderatamente a significativamente aumentato come effetto delle Twin Transitions.
- Il **47%** delle **piccole imprese** intervistate dichiara un **investimento** compreso **tra il 20% ed il 30%** per iniziative **di trasformazione digitale**.
- Il **25%** delle **medie imprese** dichiara un **investimento** pari o superiore al **30%** per iniziative di transizione green.
- Le **micro** e le **grandi imprese** dichiarano in prevalenza la destinazione di **meno del 10% del budget annuale** per iniziative di **trasformazione green**.

LUISS

Le Twin Transitions: tensioni paradossali

Se **l'incertezza sulle competenze del futuro** caratterizza le aziende italiane, di certo questo comportamento è il risultato delle **dinamiche del paradosso** che caratterizzano proprio le *Twin Transitions,* le quali pongono le imprese di fronte alla necessità di trovare nuovi equilibri tra spinte di forze tra loro contrastanti: tra conoscenza consolidata e necessità di rinnovamento, tra creatività ed efficienza, tra competizione e collaborazione, tra flessibilità e controllo.

1

Incertezza sul futuro vs. **conoscenza consolidata**: necessità di **adattamento** e **rinnovamento.**

Paradossi dell'Apprendimento

2

Creatività vs. **efficienza**; **competizione** vs. **collaborazione**; **controllo** vs. **flessibilità**.

Paradossi Organizzativi

3

Tensioni identitarie; conflitto tra **individuale** e **collettivo**; **valori concorrenti**.

Paradossi di Appartenenza

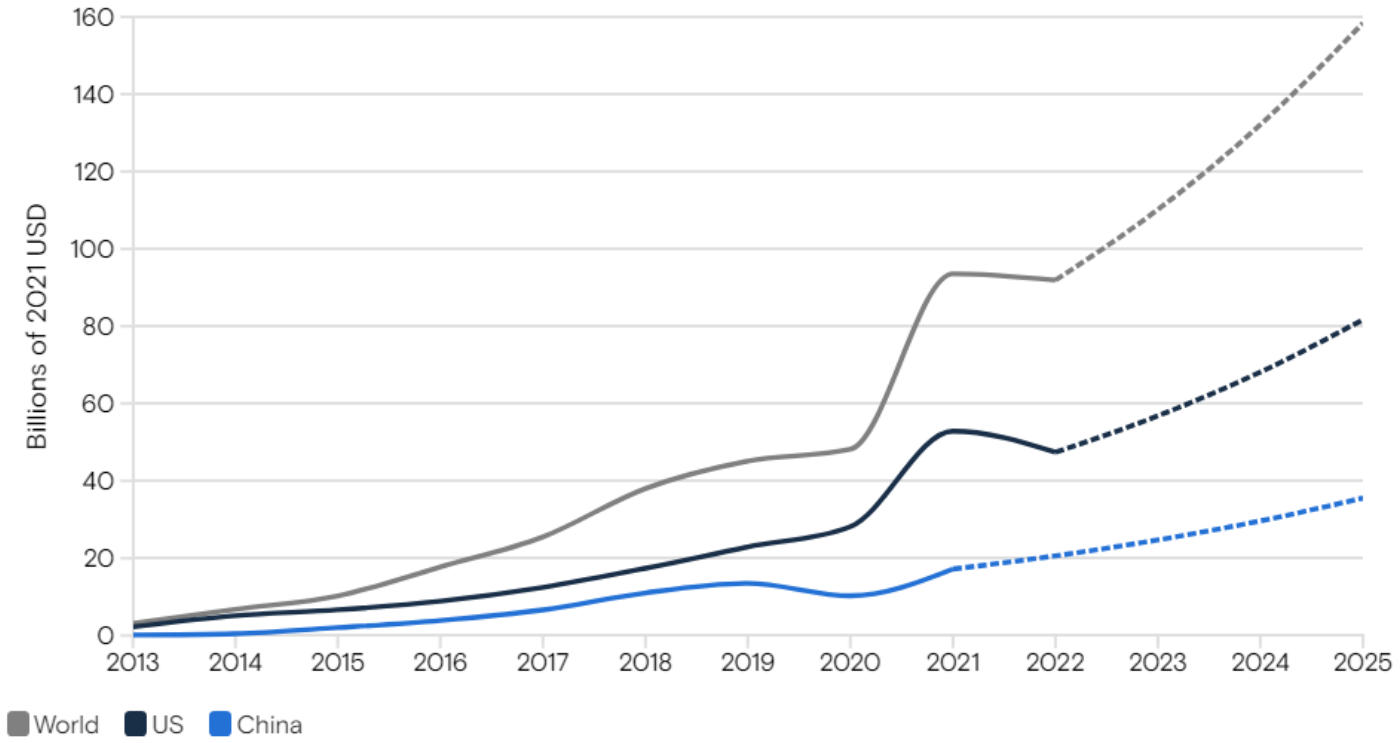
4

Richieste contrastanti da **stakeholder interni** ed **esterni**; **strategie** e **obiettivi concorrenti**.

Paradossi della Performance

Disruptions at the crossroads. L'era degli algoritmi

- Il 35% delle imprese a livello Globale utilizza l'AI.
- Gli investimenti nell'AI potranno raggiungere i 200 miliardi di dollari a livello globale entro il 2025.
- L'AI generativa potrà aggiungere tra **2,6 e 4,4 trilioni di dollari l'anno al PIL mondiale** attraverso gli impatti di produttività del lavoro e di efficienza.

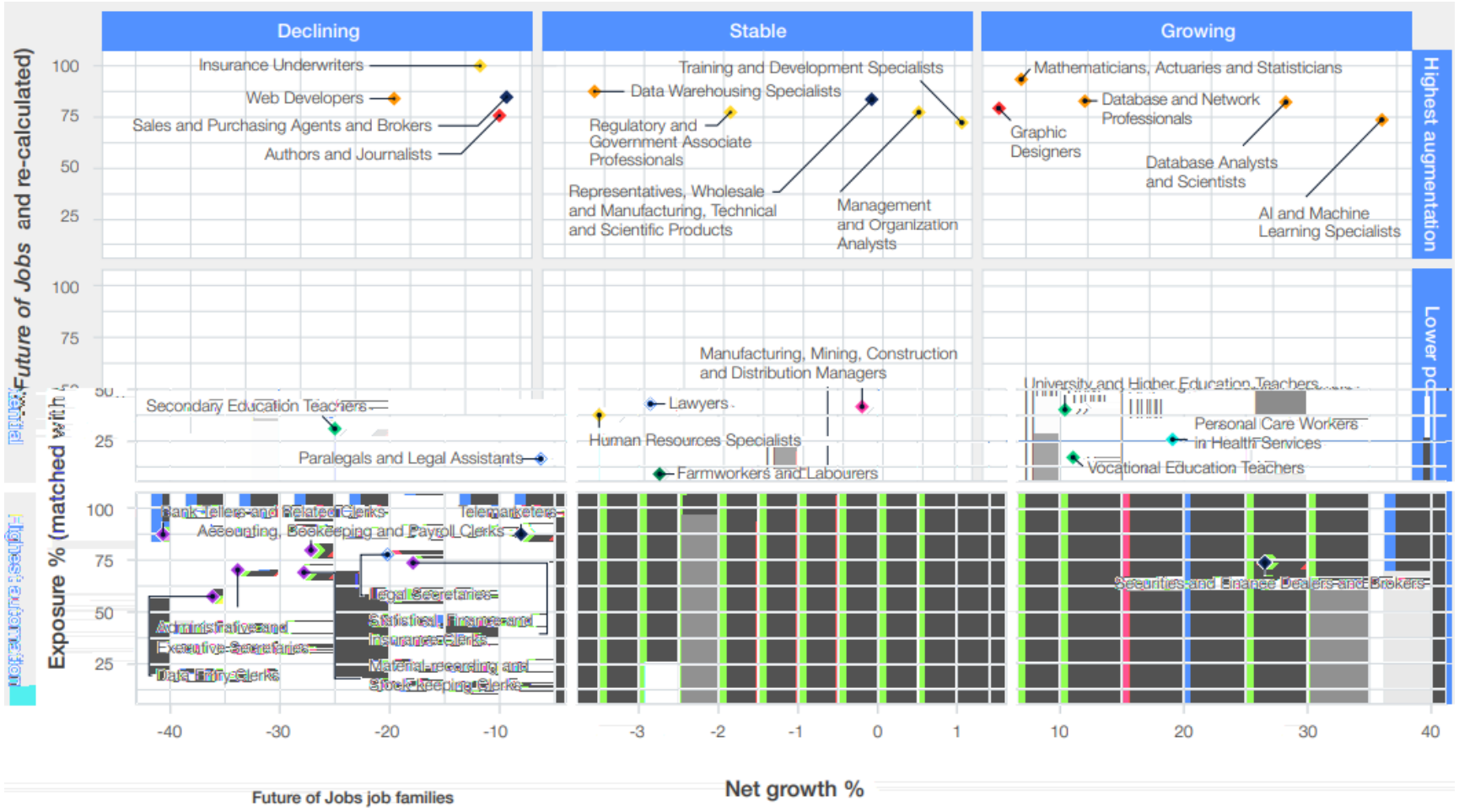


LUISS

Fonte: IBM Global AI Adoption Index 2023 e Goldman Sachs

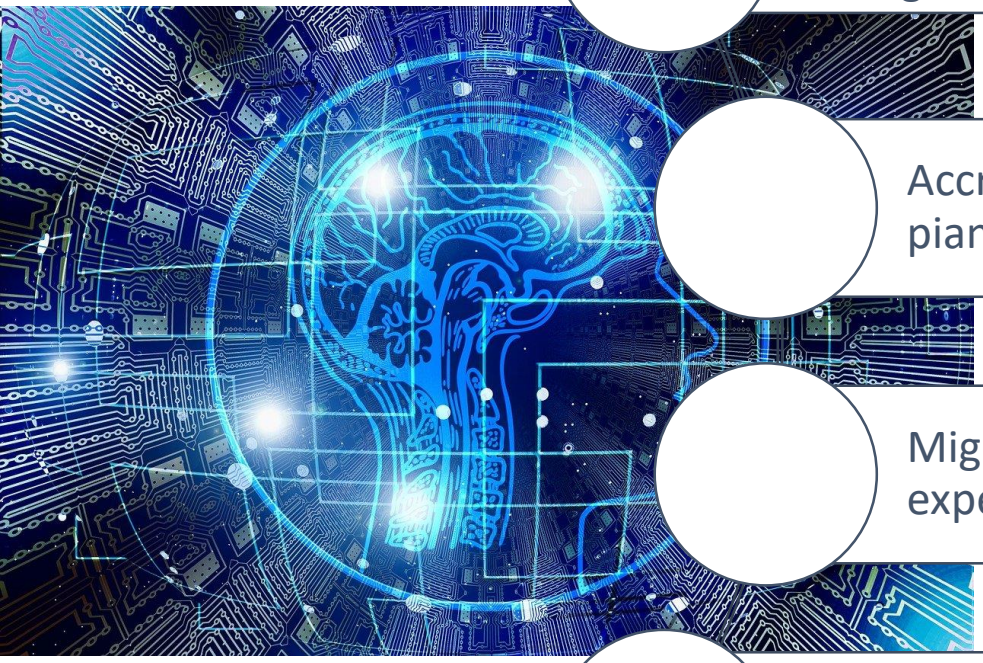
Le professioni cambieranno con l'AI Generativa

- L'AI generativa rappresenterà uno straordinario *game changer* delle professioni di domani
- 6 lavoratori su 10 avranno bisogno di essere formati prima del 2027
- Lavori ad alto potenziale di automazione potranno declinare
- Saranno richiesti profili creativi con competenze di management



Fonte: WEF, Jobs of Tomorrow Generative AI, 2023

Le nuove frontiere dell'Algorithmic PA



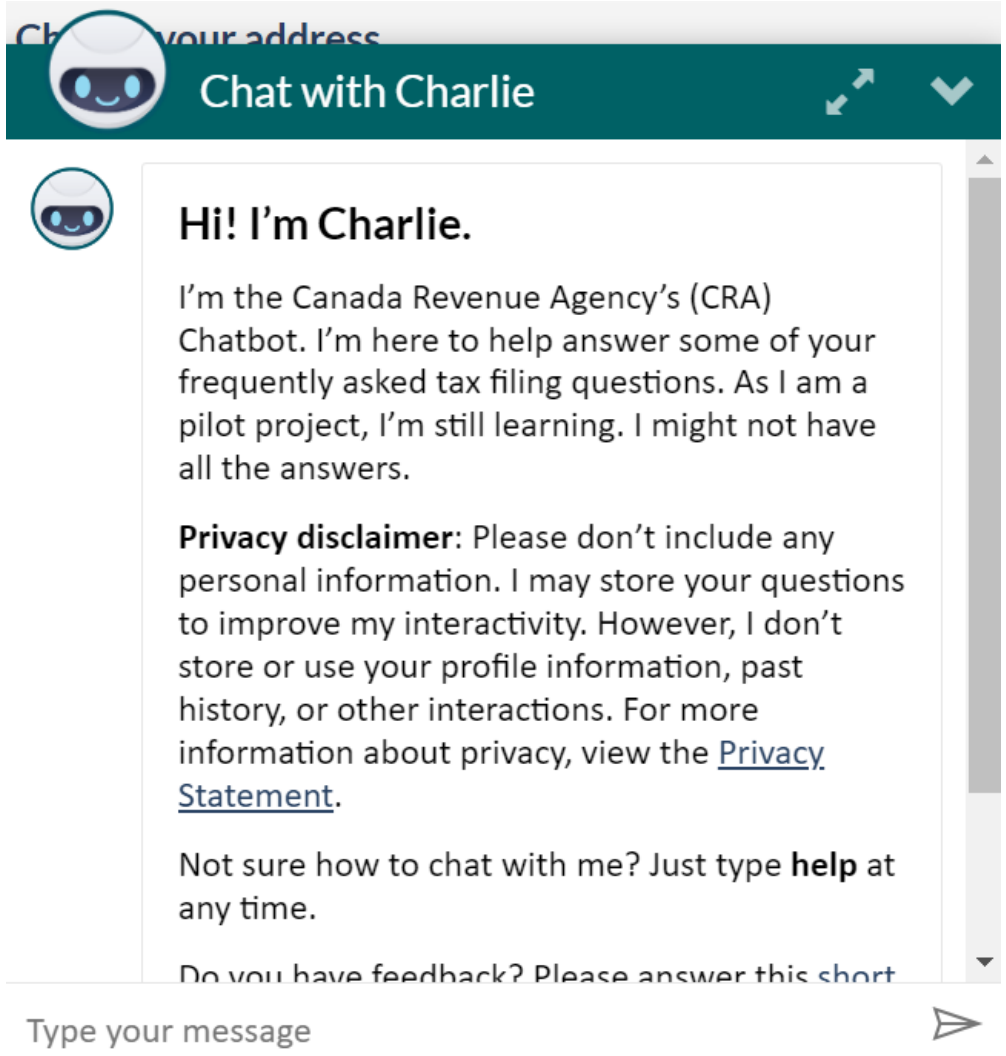
- Automatizzazione di attività routinarie , incremento della produttività e rifocalizzazione del personale in attività a maggior valore aggiunto: es. Pianificazione strategica
- Accrescimento delle capacità predittive, miglioramento dei processi di pianificazione nella gestione delle risorse interne alla PA (materiali e umane)
- Miglioramento della personalizzazione dei servizi pubblici e della user experience dei cittadini nell'accesso agli stessi
- Avvicinamento della PA ai cittadini, attraverso l'ottimizzazione dei sistemi di gestione dei reclami e di richiesta di ulteriori informazioni

Le nuove frontiere dell'Algorithmic PA

- Nel 2021 l'Agenzia delle Entrate del Canada (CRA) ha lanciato un progetto pilota denominato «Charlie the Chatbot».

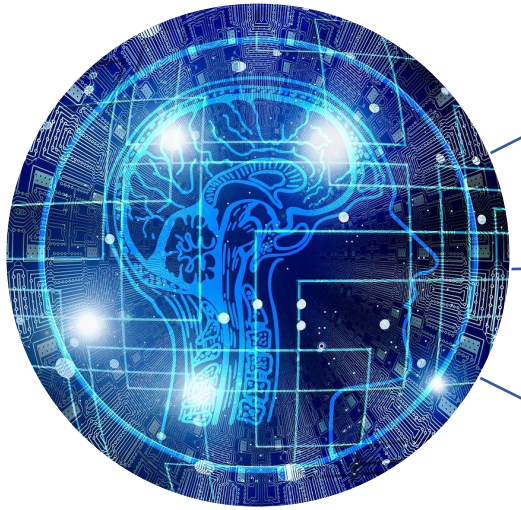
- Charlie è un conversational agent accessibile attraverso il sito web dell'Agenzia, che fornisce risposte alle domande di utenti privati e business sulla compilazione delle tasse e sugli incentivi a disposizione.

- Nel periodo compreso da aprile a luglio 2023 sono state poste al chatbot **circa un milione di domande da parte degli utenti.**



Il futuro delle competenze nell'era degli algoritmi

3 Macro-aree di competenze necessarie per affrontare contesti di mercato trasformati dalla digital transition e dalla green transition.



Competenze tecniche

- **Competenze digitali**
- **Competenze tecniche tradizionali**
- **Capacità di organizzare ed eseguire**

Competenze di innovazione

- **Adattamento e gestione dello stress**
- **Creazione e concezione**
- **Apprendimento continuo**

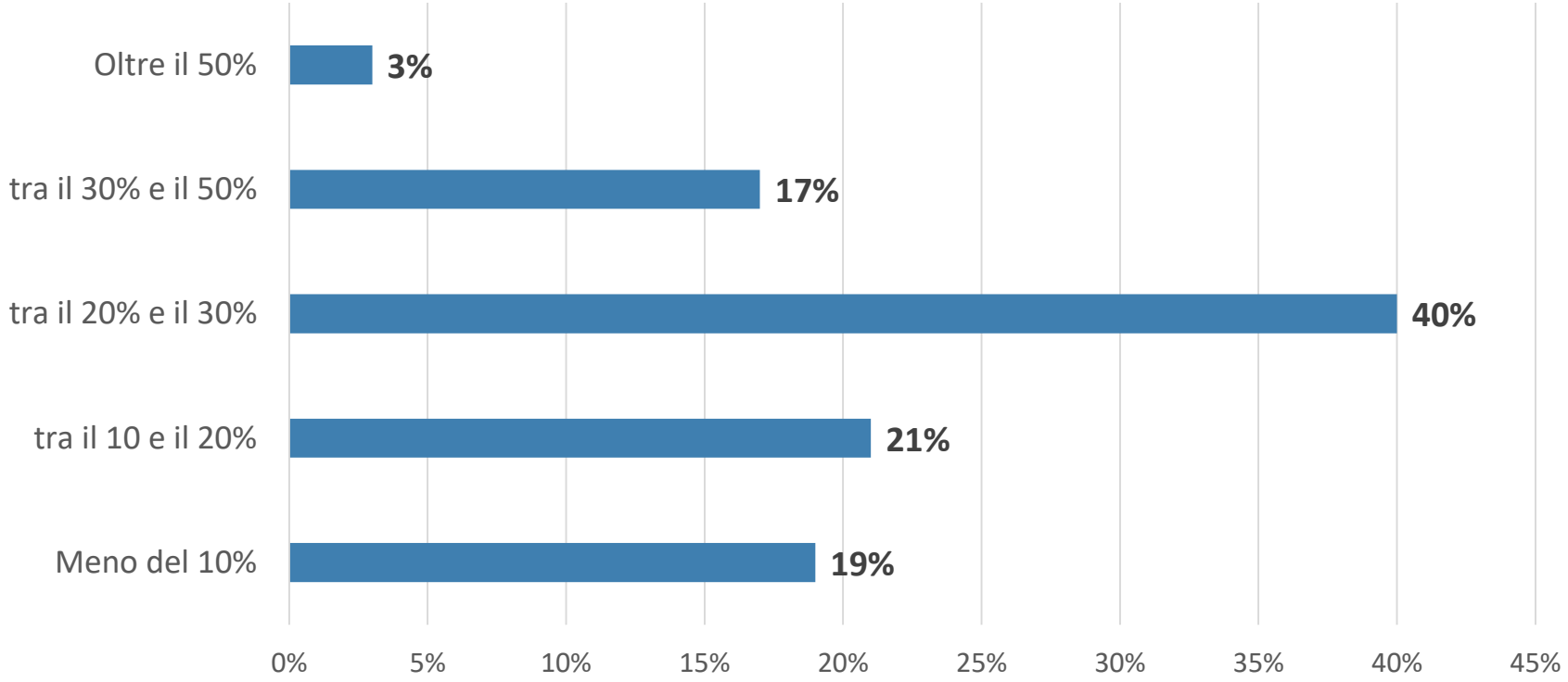
Competenze relazionali

- **Leadership**
- **Intelligenza emotiva e relazionale**
- **Capacità di lavorare in team**

Fonte: Osservatorio Look4ward Intesa Sanpaolo e Luiss

Digital Disruption: la risposta delle imprese

Le **PMI** italiane dichiarano investimenti più elevati nella **transizione digitale**. Tra le **piccole imprese**, **oltre 1/5** dichiara un investimento pari o **superiore al 30%** e il 47% un investimento compreso tra il 20% ed il 30% del proprio budget annuale.



Aspettative di budget investito nella transizione digitale

LUISS

L’approccio delle imprese al cambiamento delle competenze nelle Twin Transitions

Non tutte le imprese italiane mostrano lo stesso approccio alla trasformazione delle competenze, non solo per la transizione digitale ma anche per la transizione green.

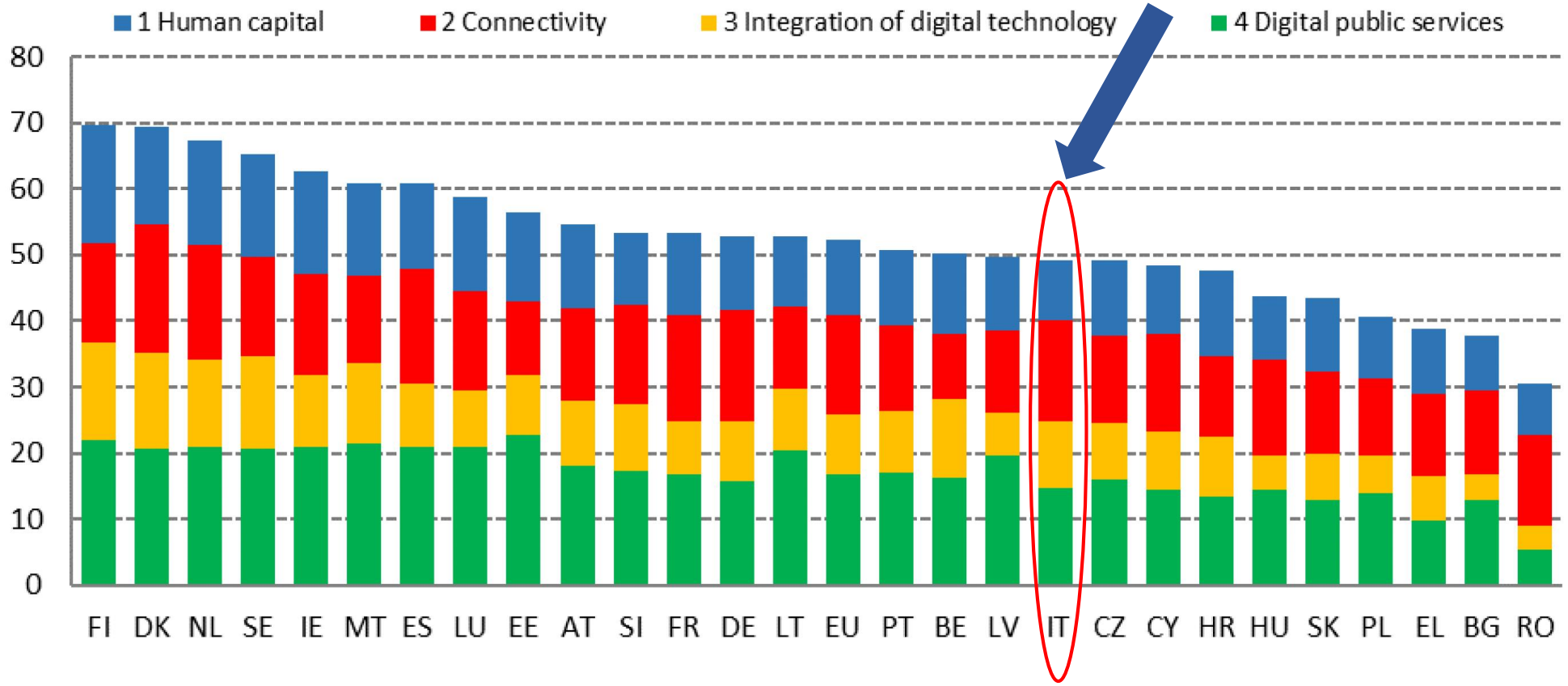
- Le **“piccole imprese decisioniste e creative” (5%)** reputano fondamentali competenze di leadership, capacità di lettura dei dati e di *decision- making.*

- Le **“imprese camaleonte” (19%)** sono focalizzate su competenze adattive e di coping.

- Le **“ imprese indecise”** rappresentano il **cluster più numeroso dello studio**, ben il **76%** del campione, e pur dichiarando una consapevolezza verso il fenomeno delle *twin transitions*, non hanno ancora assegnato priorità a gruppi di competenze prevalenti.

L’Italia è indietro per competenze digitali di base

Solo il **46% della popolazione** possiede **competenze digitali di base.** In Italia **solo il 15,5% delle imprese** offre **formazione in ambito ICT (15,5%)**, contro una media europea del 19,7%.

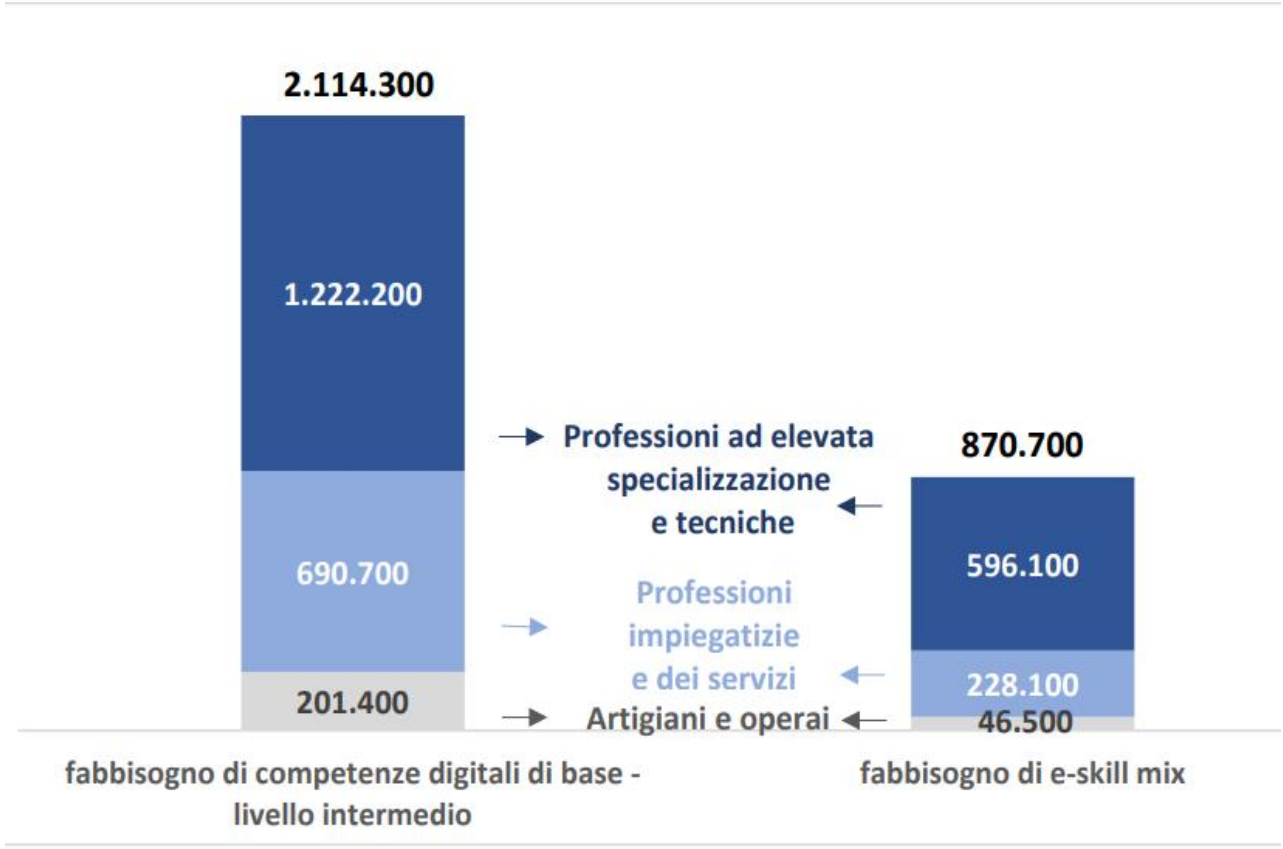


LUISS

Fonte Digital Economy and Society Index (DESI)

Superare il Job Mismatch

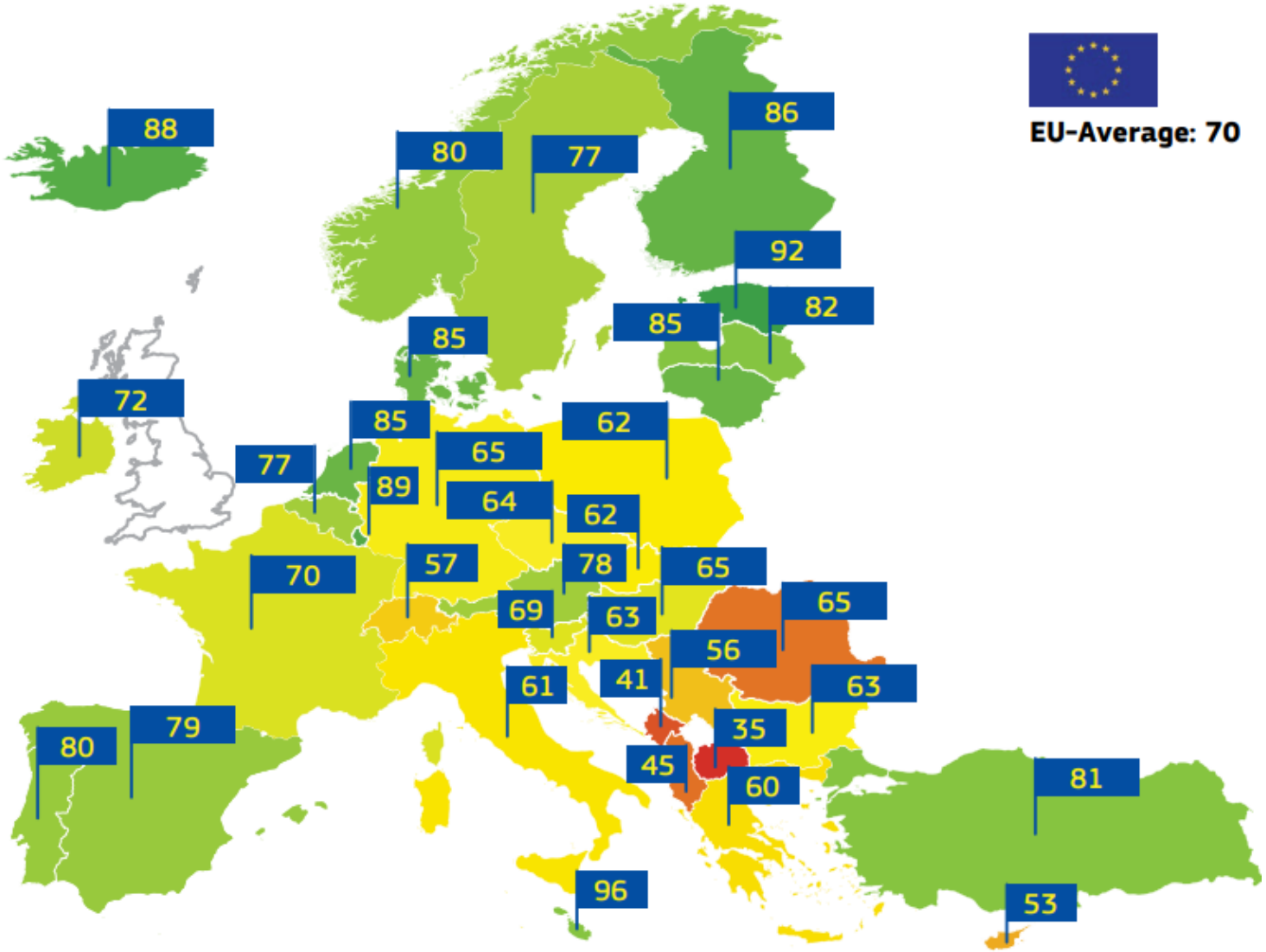
- A **maggio 2024** lo **skill mismatch in Italia è al 48,2%** del totale dei contratti programmati dalle imprese (493 mila). Mancanza di candidati per ricoprire le posizioni lavorative aperte, soprattutto nelle professioni tecniche.
- **In Italia, fabbisogno occupazionale stimato a 3,6 milioni di unità per il periodo 2024-2028** (730mila unità all'anno), di cui il 21% nella sola industria. *Rapporto Unioncamere, 2023*
- Il **48,1% dei profili richiesti sarà di tipo tecnico-professionale**, ma ci sarà anche bisogno di lavoratori nelle discipline STEM (6 mila unità annue). *Rapporto Unioncamere, 2023*



Digital Skill Gap e E-governement

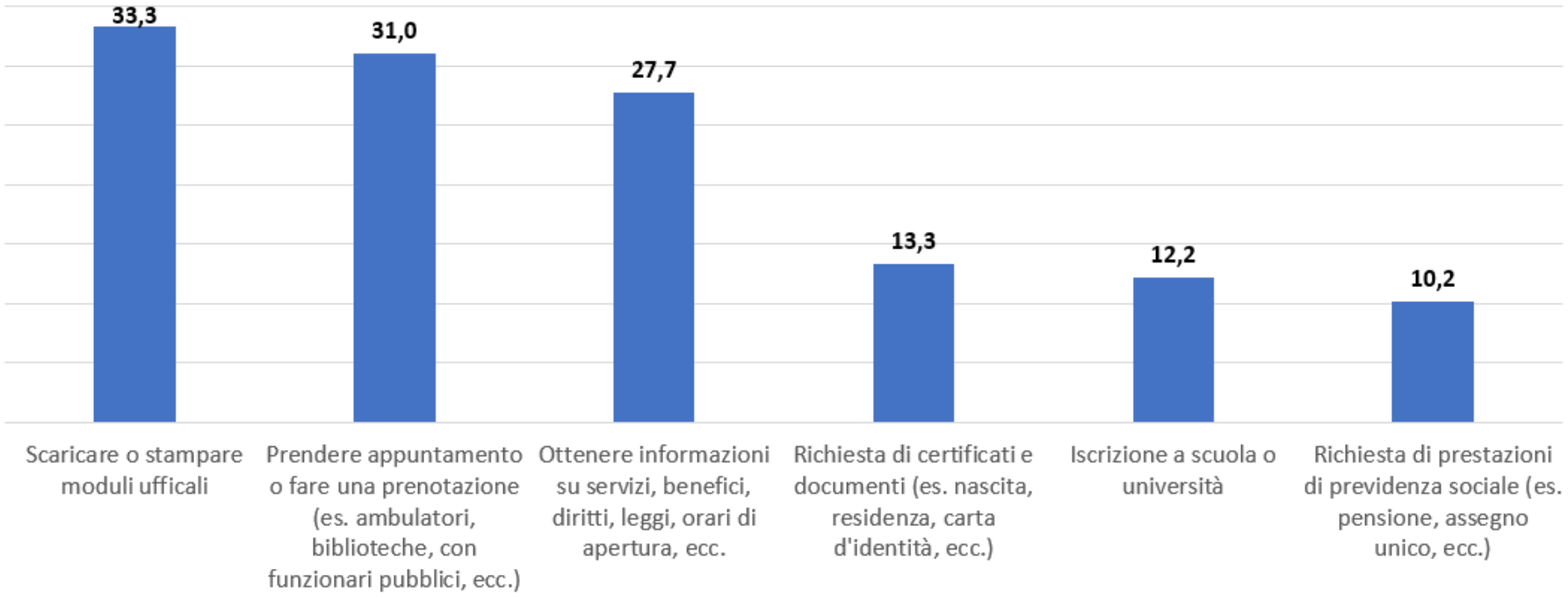
- Livello di maturità dell'**eGovernment in Italia a 61** contro la media UE di 70.

- Per le dimensioni: **Centralità dell'utente, Trasparenza, Abilitatori chiave e Servizi transfrontalieri.**



Il digital Skill gap e rapporto con la PA

Persone di 14 anni e più che hanno usato Internet negli ultimi 12 mesi e si sono rivolte alla PA tramite sito o app per attività e ripartizione geografica (valori %)



In Italia nel 2023, il 41,2% ha utilizzato SPID o CIE per accedere a servizi online della PA o dei gestori dei servizi pubblici

Fonte: Istat 2023, Rilevazione ICT

AI Act, sfide e opportunità per la PA: verso un nuovo approccio umano-centrico

- L'AI Act mira a garantire che i cittadini europei possano beneficiare delle nuove tecnologie nel rispetto dei diritti fondamentali dell'Unione
- L'AI Act rappresenta una sfida ma anche un'opportunità per la PA per rafforzare il rapporto con i cittadini e accelerare il processo di digitalizzazione

- Divieto esplicito di pratiche di AI che presentino un rischio inaccettabile
- Disclosure sui dati tutelati da copyright con cui vengono trainati i modelli di AI generativa in modo da prevenire la generazione di contenuti illegali
- Creazione di condizioni a livello nazionale per lo sviluppo da parte delle imprese di propri modelli di AI generativa.

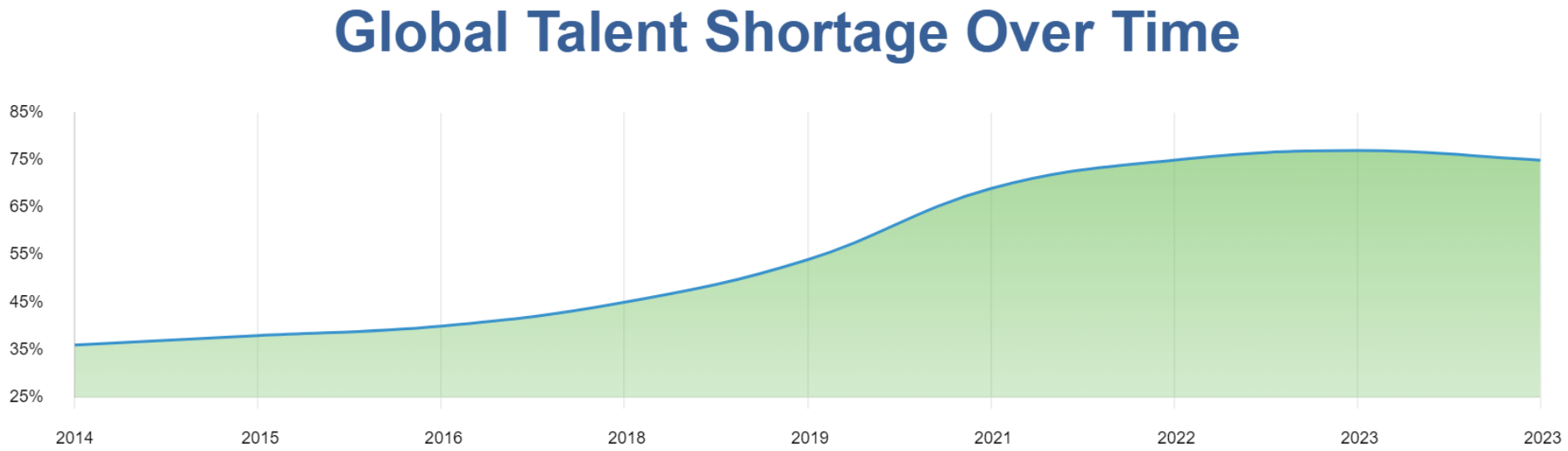
LUISS

Oltre la tecnologia: il ruolo dei Giovani Talenti

La sfida digitale è la sfida del talento

- A livello mondiale **3 datori di lavoro su 4 hanno difficoltà a reperire i talenti** di cui necessitano. Entro il 2030 più di **85 milioni di posti di lavoro** potrebbero non essere occupati perché non ci sono abbastanza persone qualificate (Ricerca Korn Ferry, 2023).

- A livello europeo il **28% dei datori di lavoro del settore** manifatturiero segnala la carenza di manodopera come fattore di limitazione della propria capacità produttiva.



LUISS

Fonte dati: Manpower Group 2024

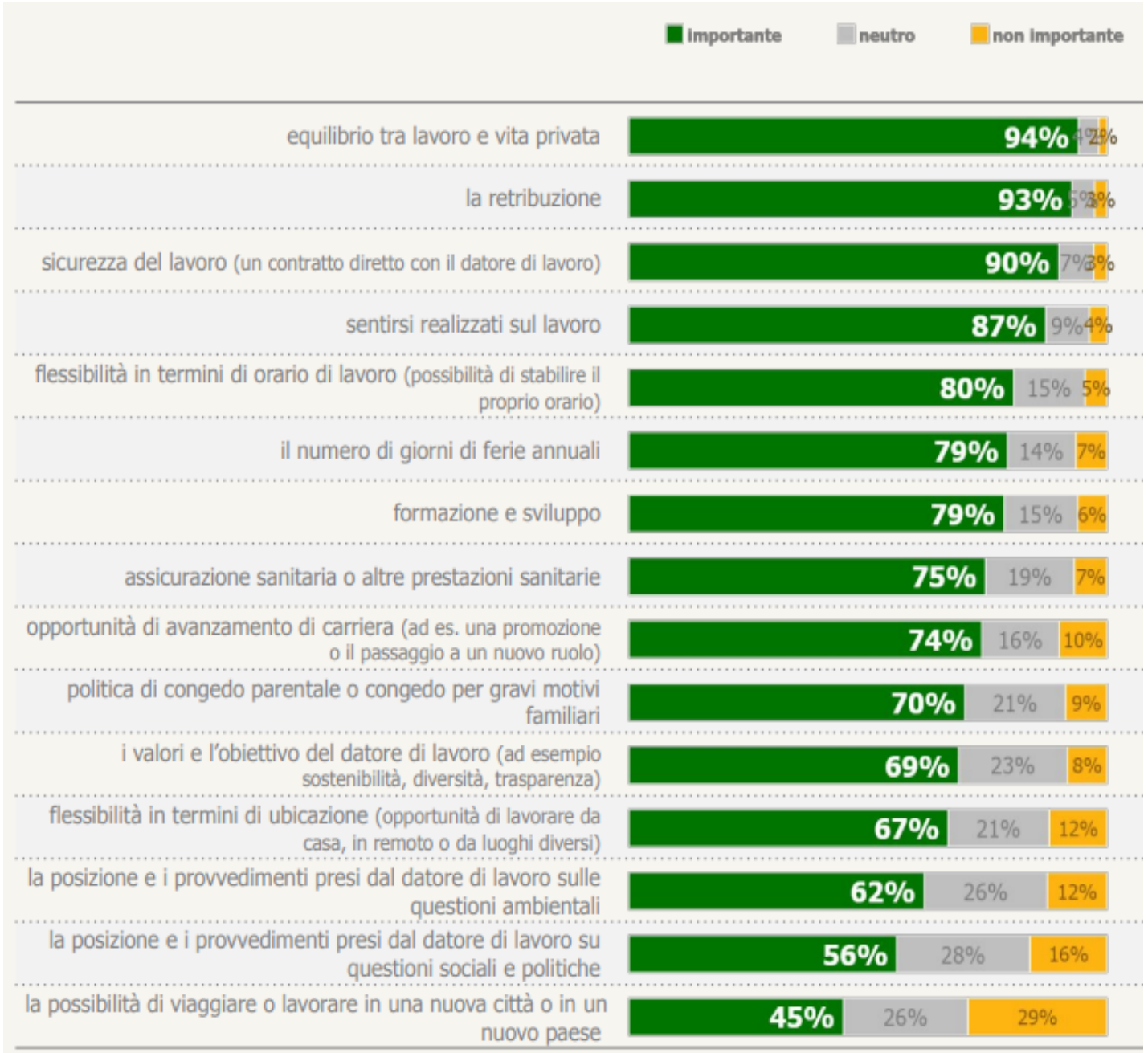
Priorità alla ricerca dell'equilibrio

- Al **1° posto** tra i fattori di scelta dei datori di lavoro: **l'equilibrio tra vita privata e lavoro**
- L'avanzamento di carriera è al 9° posto tra fattori più rilevanti nel lavoro
- Al centro delle decisioni di carriera e di impresa: **flessibilità, equità e formazione autorealizzazione.**

Fonte dati: Randstandt, Workmonitor 2024

LUISS

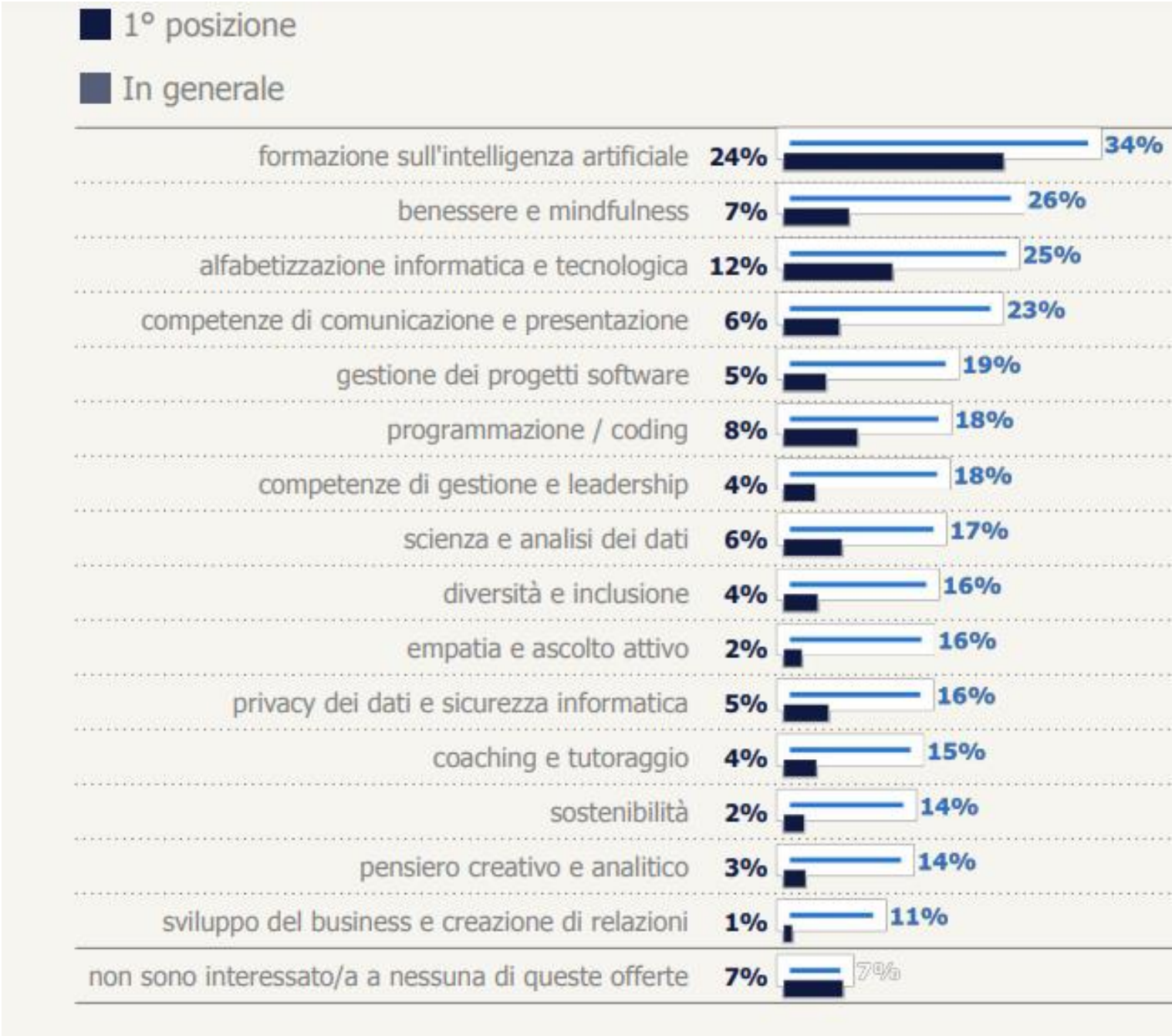
Fattori rilevanti del lavoro attuale e futuro



Il bisogno di apprendimento continuo

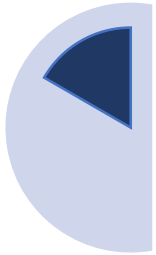
- **Centralità della formazione aziendale**, considerata importante per il 79% degli italiani
- Al primo posto per rilevanza nei **bisogni formativi** avvertiti dagli italiani: acquisire **competenze tecniche sulle nuove tecnologie, ma anche competenze soft** e abilità trasversali, come capacità sociali di comunicazione, pensiero creativo, gestione della leadership.

Fonte dati: Randstandt, Workmonitor 2024



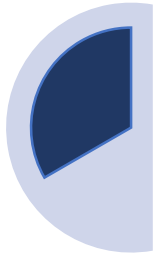
LUISS

Come attrarre talenti?



Imprenditorialità

Creazione di ambienti innovativi e imprenditoriali che sostengano una cultura dell'innovazione continua e della tendenza al cambiamento.



Pensiero creativo

Partecipazione attiva dei lavoratori alla generazione di nuove idee attraverso iniziative di gamification e crowdsourcing.

Long life learning

Coltivare nuove skills con programmi di formazione continua.

abbattimento dei silos interni e interazione anche con la società civile.

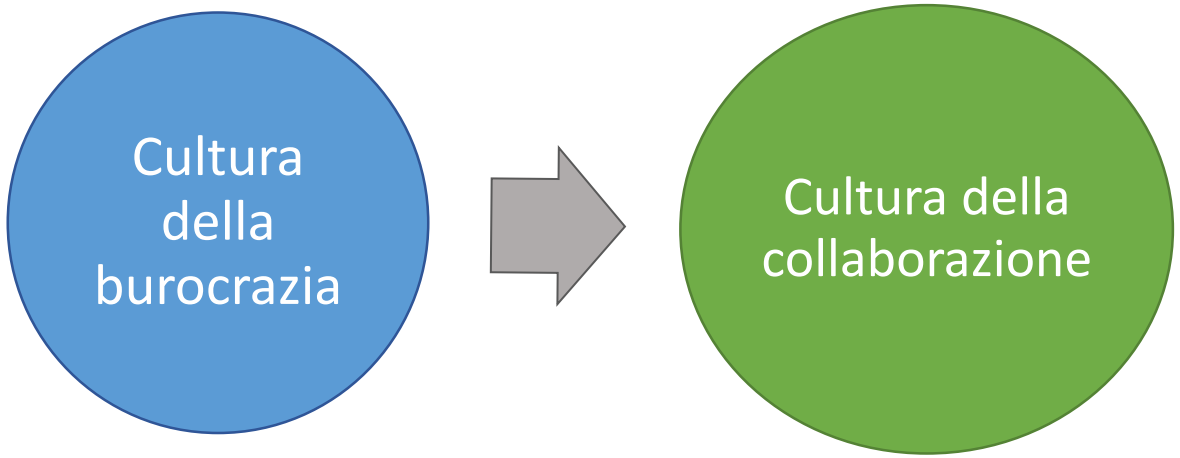
Generazione del senso del servizio come leva per il consolidamento della cultura d'impresa.

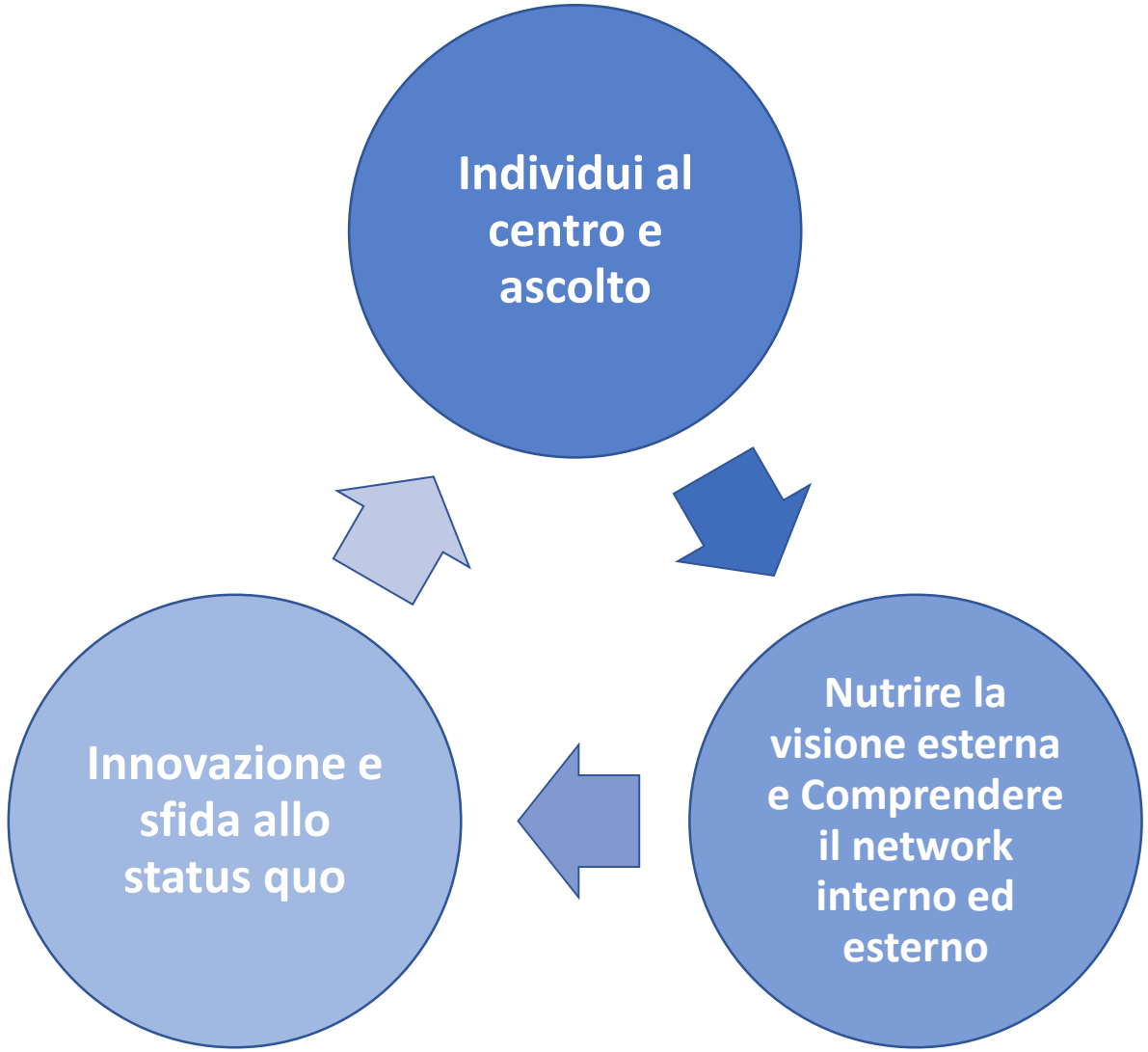
LUISS

Le persone al centro anche nella gestione manageriale

- Oggi il ruolo principale del manager è quello di **coinvolgere le persone**.

- Un recente studio rileva che gli annunci di **profili manageriali che richiedono competenze collaborative** dal 2017 al 2021 **sono aumentati di ben tre volte**, mentre quelli che richiedono competenze di supervisione sono diminuiti del 23%. Le menzioni di attività di collaborazione/lavoro di squadra sono aumentate del 28%.



Quali suggerimenti per una leadership del cambiamento

- Le **human-centered organizations** sviluppano di una cultura incentrata sulle **persone** e sull'accrescimento dei loro **talenti**.
- La centralità delle persone rappresenta una leva per accrescere le performance
- Le human-centered organizations mostrano **revenues più elevate del 32%** rispetto alle altre imprese e una maggiore velocità di delivery dei risultati.