

Job

Education

TO WATCH • Il tempo
Capacità di resilienza e creatività



NEW SKILLS

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol

NEW SKILLS



Contaminazione di competenze e agilità: la nuova metafora organizzativa è una rete di connessione aperta.

Il Macro Trend New Skills riguarda il fabbisogno di nuove competenze per rispondere ai trend di cambiamento e la necessità di nuove modalità di organizzazione del lavoro, stili di leadership e coinvolgimento delle risorse umane di organizzazioni che devono essere sempre più agili e flessibili per permanere sul mercato in un scenario di crescente complessità e forte dinamicità. Nell'ambito della mappa delle interconnessioni infatti si posiziona al centro, ricevendo sollecitazioni e spinte dagli altri macro trend emergenti.

In questo contesto risultano sempre più rilevanti temi quali le nuove competenze del futuro, il lifelong learning e lo smart working come principale esempio del nuovo paradigma organizzativo fondato sull'agilità. In una dinamica di modelli organizzativi sempre più flessibili ed interconnessi, diventano leve importanti di innovazione la contaminazione di competenze, la valorizzazione delle diversità e la creazione di ecosistemi di servizi.

NEW SKILLS

Digital skill rate nei servizi

Fonte: Osservatorio delle Competenze Digitali



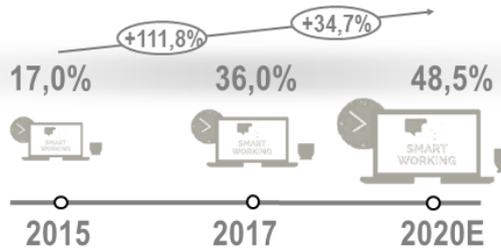
Organizzazioni agili

Fonte: McKinsey



Grandi imprese con smart working

Fonte: Politecnico di Milano - Osservatori.net



Le competenze del futuro

Il World Economic Forum ha evidenziato come la quarta rivoluzione industriale in corso sia destinata ad avere profondi impatti sul lavoro e sulle competenze del futuro. Si stima che il 65% dei bambini che si iscrivono ora alle scuole elementari farà un lavoro che non è ancora stato inventato. Questo dato fornisce la misura delle sfide a cui il sistema educativo e formativo è chiamato a dare risposta nei prossimi anni.

Il gap di competenze riguarda in primo luogo le competenze digitali da intendersi non solo come gap di professionisti ICT, ma anche come crescente richiesta di competenze digitali nell'ambito di tutte le professioni. L'edizione 2018 dell'Osservatorio sulle competenze digitali ha ampliato l'analisi oltre l'ambito ICT, evidenziando come la richiesta di nuove competenze digitali si stia progressivamente estendendo a tutte le aree funzionali e questo

fenomeno riguardi tutti i settori e tutti i livelli, non solo operativi ma anche manageriali, per guidare e supportare il processo di trasformazione digitale a cui sono chiamate le aziende.

Ma le competenze del futuro non sono solo digitali. La digitalizzazione rende infatti necessario un mix più articolato di competenze. Un mix in cui, oltre alla quota di competenze digitali (Digital skill rate), diventa sempre più rilevante il peso delle soft skills, che contano per circa un terzo (32,2 %) nel settore dei servizi. Tali competenze riguardano l'apertura al cambiamento, il problem solving, la capacità di lavorare in gruppo, il pensiero creativo, l'intelligenza emotiva, la gestione del tempo, la capacità di parlare in pubblico e la gestione della complessità. Si tratta di competenze di natura trasversale, che assumono sempre più importanza rispetto a quelle verticali e specifiche e che vengono sempre più richieste non più solo ai livelli manageriali, ma a tutti i livelli della struttura.

Il lifelong learning

Al tema delle nuove competenze si collega anche il "lifelong learning", processo personale che prevede il continuo apprendimento durante l'intera vita dell'individuo.

La formazione è destinata ad acquisire crescente rilevanza e assumerà sempre più la forma di un processo esplorativo, trasversale, dinamico, condiviso e in divenire dell'intero sistema azienda, aperto alle sollecitazioni esterne. Nella sua qualità di pilastro fondamentale per la valorizzazione del Capitale Umano, la formazione diventa un'importante leva per attrarre e ritenere persone qualificate che avranno aspettative crescenti in termini di appagamento e coinvolgimento nel proprio lavoro (si veda il macro trend **INTANGIBLES**).

Cambieranno anche in maniera rilevante le modalità di aggiornamento, attraverso un approccio al micro-learning, ad una formazione sempre più auto diretta piuttosto che etero diretta, nella logica di una responsabilizzazione maggiore al mantenimento della propria professionalità, attraverso l'apprendimento continuo. A supporto di questo sviluppo si stanno diffondendo sempre più i MOOC (Massive Open Online Courses).

Lo smart working

Lo smart working o lavoro agile è stato regolamentato ad opera della legge 22 maggio 2017 n. 81 pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 13 giugno 2017. Con il termine smart working il legislatore identifica una "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa" (art. 18, comma 1, legge n. 81/2017).

Questa modalità di lavoro mostra un andamento in continua crescita che riguarda trasversalmente tutti i settori compreso quello assicurativo, con maggiore diffusione nelle grandi imprese rispetto alle piccole e medie imprese (il 36% delle grandi imprese ha adottato iniziative strutturate di smart working, rispetto al 7% delle PMI, anche se in queste ultime prevalgono logiche organizzative più informali). Le evidenze ad oggi raccolte mostrano come lo smart working produca vantaggi sia per le aziende, in termini di ottimizzazione degli spazi e aumento della produttività, sia per gli smart worker, in termini di maggiore soddisfazione per il lavoro e per il work-life balance e di empowerment.

La sua effettiva diffusione ed efficacia dipenderanno tuttavia dalla capacità delle aziende di farlo evolvere da una dimensione di "Remote working" a una più ampia e articolata dimensione di "Smart working", che comporti un cambiamento più profondo dell'organizzazione a 360°. Oggi solo il 9% delle organizzazioni ha raggiunto un elevato livello di maturità su tutti gli aspetti di questo percorso di cambiamento.



FOCUS ON...

► L'agilità come nuovo paradigma organizzativo

Lo smart working è un esempio di modalità di lavoro flessibile. L'agilità, intesa come capacità dell'impresa di riconfigurare la strategia, la struttura, i processi, le persone e la tecnologia nella duplice ottica di costruzione e protezione del valore, sta diventando sempre più un fattore critico di successo a fronte di un contesto esterno sempre più incerto e complesso.

Le start-up sono l'esempio per eccellenza dell'agilità organizzativa, ma la vera sfida è quella di essere agili anche con dimensioni rilevanti e storie consolidate, riuscendo a coniugare l'agilità con la stabilità, la velocità d'azione con radici solide e visione di lungo periodo. Per essere agili occorre un cambio di paradigma, ovvero evolvere dal modello tradizionale statico a quello dinamico e flessibile, più resiliente di fronte al cambiamento. È necessario abbracciare la nuova metafora organizzativa, che è quella delle reti di connessione aperte, favorendo la contaminazione di competenze, all'interno e con l'esterno.

Secondo una survey condotta da McKinsey¹¹ le organizzazioni agili hanno una probabilità 1,5 volte superiore di registrare performance finanziarie più alte rispetto ai propri peer e 1,7 volte superiore se si considerano metriche di performance non finanziarie quali il tasso di innovazione, la capacità di risposta ai bisogni dei clienti, il "time-to-market", la produttività delle risorse interne, ovvero misure fondamentali per determinare la sopravvivenza sul mercato nel lungo termine.

► Contaminazione delle competenze e valorizzazione delle diversità

Per organizzazioni agili e interconnesse sono fondamentali l'ibridazione di competenze, tecnologiche e di business, tecniche e soft, in un processo di osmosi che superi la rigidità dei ruoli e dei silos organizzativi per favorire lo sviluppo di un linguaggio comune e una visione condivisa in ottica di cooperazione interfunzionale e promozione del "pensiero integrato".

Una leva importante consiste nell'abilitare la valorizzazione delle diversità, in termini di competenze, stili di leadership e approcci, a livello sia di genere sia di generazione (si veda il macro trend **HUMAN SOCIETY 2.0** per spread generazionale e empowerment femminile). In questa ottica è utile la creazione di "ponti" che favoriscano lo scambio di conoscenze e l'arricchimento reciproco come ad esempio iniziative di mentoring dalle persone più anziane alle generazioni più giovani e di "reverse mentoring" dai nativi digitali alle persone più anziane per lo sviluppo delle nuove competenze digitali. La valorizzazione della diversità nelle sue molteplici forme, da atteggiamento prettamente reputazionale e comunicativo, diventerà sempre più un asset strategico, in grado di sostenere la capacità competitiva dell'impresa assicurativa attraverso prospettive differenti.

► Ecosistema di servizi

La crescente spinta verso l'innovazione e la necessità di reagire in modo rapido ai cambiamenti sta spronando il settore assicurativo a investire e sviluppare partnership con operatori specializzati appartenenti a settori non insurance, con l'obiettivo di creare veri e propri ecosistemi di servizi. Tale evoluzione comporta la scomparsa della tradizionale divisione verticale tra i settori e il contestuale ingresso di nuovi player, lo sviluppo di approcci multidisciplinari con la contaminazione tra diversi settori e la necessità di nuovi skills specialistici.

Il principale ambito di investimento da parte del settore assicurativo è il mondo tecnologico, fenomeno che ha portato alla nascita del termine insurtech. Sulla base dei dati McKinsey, nel 2017 gli investimenti in Europa nel settore insurtech sono quadruplicati rispetto al 2016, raggiungendo i 679 milioni di dollari e venendo a rappresentare circa un terzo degli investimenti effettuati a livello globale. Secondo la survey condotta da PwC¹² il settore assicurativo sta adottando nei confronti dell'insurtech un approccio sempre più proattivo, volto a trasformare i potenziali rischi in opportunità di trasformazione e innovazione.

¹¹ McKinsey&Company, "How to create an agile organization, 2017

¹² PwC, "Insurance's new normal – Driving innovation with insurtech", 2017

Macro trend in a glance • NEW SKILLS



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Evoluzione tecnologica
- Velocità del cambiamento e interconnessione dei fenomeni
- Evoluzione demografica e sociale con i suoi riflessi sul capitale umano



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema

- Evoluzione dei modelli organizzativi da tradizionale struttura piramidale e a silos verso modelli più agili, flessibili, orizzontali e cooperativi
- Gap di competenze
- Progetti di sviluppo del Capitale Umano e di diversity management
- Diffusione dello smart working

Sui Clienti

- Miglioramento dell'apertura e della capacità di risposta delle organizzazioni al cambiamento
- Longlife learning
- Commistione crescente fra ambiente domestico (o extradomestico) e tempi/luoghi di lavoro



OPPORTUNITA'

- Iniziative per attrarre e mantenere le competenze chiave all'interno dell'organizzazione
- Formazione continua delle risorse umane sulle nuove competenze in termini sia di competenze specialistiche sia di soft skills, anche per le reti distributive
- Aumento della produttività interna attraverso nuove forme di coinvolgimento delle risorse umane e creazione del senso di appartenenza
- Aumento della reattività dell'organizzazione al cambiamento attraverso lo sviluppo di una visione trasversale, l'aumento della cooperazione tra le diverse aree aziendali, l'adozione di strutture e processi più flessibili e forte attenzione verso il contesto esterno
- Aumento dell'efficienza e della produttività e del coinvolgimento attraverso lo smart working
- Ricorso a forme di crowdsourcing per l'innovazione
- Opportunità di offerta di nuove forme di copertura legate a crescente commistione tra ambiente domestico o extradomestico e tempi/luoghi di lavoro e esigenze di formazione continua
- Sviluppo del capitale umano anche attraverso la valorizzazione delle diversità (di genere, generazione...)
- Potenziamiento delle competenze delle persone attraverso il machine learning e i tutor virtuali.



RISCHI

- Impossibilità di presidiare i trend emergenti a causa dell'inadeguata disponibilità delle competenze necessarie in ambito tecnologico, di analisi dati, sviluppo modelli predittivi, sviluppo di nuove modalità di relazione con il cliente in ambito digitale, soft skills
- Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento a causa dell'eccessiva burocratizzazione delle attività e di difficoltà nella comunicazione e collaborazione tra le aree funzionali (gestione a silos)
- Rischio di risposta non tempestiva ai trend di cambiamento per un inadeguato coinvolgimento delle risorse interne
- Difficoltà di gestire la complessità del cambiamento in presenza di generazioni molto diverse e un approccio ancora troppo gerarchico e rigido.



Il tempo è destinato a trasformarsi, scomparendo o dilatandosi per effetto della tecnologia e subendo dinamiche differenti, con effetti di accelerazione ed effetti di rallentamento, nelle sue poliedriche forme, quali il tempo per il lavoro, tempo per gli spostamenti, tempo per la formazione, tempo libero per la sfera personale e affettiva, tempo per l'autorealizzazione.

In un quadro complesso, in cui anche la scienza fatica a trovare adeguati modelli di valutazione dell'impatto della automazione sui posti di lavoro, a cui aggiungere anche gli impatti della delocalizzazione produttiva, è difficile fare una ponderazione delle future dinamiche temporali del lavoro. Considerando il tempo necessario all'adattamento dei lavoratori attraverso la ricollocazione e il re-training e il tempo necessario alla modernizzazione dello stesso sistema formativo, è ragionevole prevedere una significativa riduzione dei posti e degli orari di lavoro tradizionalmente intesi, che varierà molto a seconda del contesto nazionale e del settore produttivo. A questo si affianca la crescente diffusione del lavoro agile: modalità di lavoro più flessibili, dal job sharing allo smart working, consentono un migliore bilanciamento del tempo tra tempo "libero" e lavoro (work-life balance).

Il minore tempo dedicato al lavoro e agli spostamenti legati al lavoro andrà in larga parte alla formazione, programmata sia a livello aziendale sia auto-programmata dai lavoratori, in parte al tentativo di nuove occupazioni (ricerca di lavoro, iniziativa privata), in parte alla sfera personale ed affettiva ed in buona parte all'espressività personale (autorealizzazione), qualora le esigenze basiche di reddito siano soddisfatte (lavorare meno per lavorare tutti). Rimane il rischio che determinate fasce di popolazione, prive del background necessario a reagire, scivolino sempre più verso l'area della marginalità. Per le mansioni di livello più alto, lo smart working e il supporto fornito dall'intelligenza artificiale ridurranno il tempo lavorativo inteso in senso tradizionale, reimpiegato comunque almeno in parte per la formazione continua.

Il tempo, o meglio la gestione del tempo, è moneta.



In un mondo che corre a grande velocità ed è sempre più connesso, in cui la tecnologia sembra avere il potere di far scomparire il tempo (si pensi ai sistemi di realtà aumentata e virtuale che consentono di trascendere la dimensione temporale riproducendo situazioni del passato o simulando possibili mondi futuri) e nel contempo di dilatarlo attraverso la connessione perpetua e una velocità di calcolo in continua accelerazione, generando anche forme patologiche di ansia e dipendenza, crescerà di importanza la cronobiologia, ovvero la capacità di trovare il tempo giusto per ogni cosa e di riprendere il controllo del tempo per gestirlo in modo efficace. Dare maggiore valore al proprio tempo, migliorando i ritmi, riscoprendo il potere creativo del riposo (power nap), del rifugio interiore (meditazione,

yoga, respirazione consapevole, riflessione e sogno ad occhi aperti), del tempo per sé (formazione e autorealizzazione), del collegamento con la natura (il proprio orologio biologico, il proprio corpo, la terra e il mondo naturale). Trovare un equilibrio tra il tempo proiettato verso l'esterno e il tempo rivolto al proprio interno, dedicato al proprio sviluppo interiore.

Il tempo assumerà dunque molteplici forme, alcune più accelerate, altre più lente, e, per usare l'espressione di Bauman, diventerà "più liquido", cambierà morfologia, perdendo la propria tradizionale struttura stabile che prevedeva la divisione netta tra il tempo privato e il tempo del lavoro, il piacere e il dovere, lo spostarsi e il fare. Il tempo sarà sempre più destrutturato, con divisioni sempre più sfumate. Sarà sempre più frequente una commistione fra tempo «libero» e tempo di lavoro, con una tendenza del lavoro a sconfinare nella vita personale e viceversa.

Ci sarà il contrapporsi di due spinte antitetiche, da un lato, la tendenza a focalizzarsi sul momento presente, ad essere "nowist", vivere la vita come un insieme di singoli momenti, e, dall'altro, la spinta ad ampliare la visione del tempo, sviluppare la lungimiranza e superare la concezione "puntillistica" del tempo, come definita da Bauman, per trasformarlo in una curva evolutiva in cui passato, presente futuro sono legati attraverso le nostre scelte.

Il tempo è liquido come la società. Le tradizionali divisioni in cui era strutturato stanno diventando sfumate.

(Bauman)

I driver del tema to watch • IL TEMPO

- Sviluppo tecnologico
- Intangibles



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione del tempo come fattore distintivo offerta prodotti e servizi e gestione risorse umane ▪ Educazione a corretto utilizzo del tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione consapevole del tempo, nel duplice senso di valorizzazione e protezione ▪ Bilanciamento del proprio tempo secondo proprio orologio biologico
OPPORTUNITA'	RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo di prodotti e servizi che supportino il cliente nella gestione del proprio tempo, in ottica sia di protezione sia di valorizzazione ▪ Sensibilizzazione risorse umane a corretto utilizzo del tempo ▪ Messa a disposizione di servizi e strumenti di gestione del tempo e "libera tempo" per le risorse umane. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdita di rilevanza del tempo quale misura di performance delle risorse umane



In un contesto di crescente complessità e incertezza in cui i cambiamenti globali modificano continuamente gli scenari futuri, la capacità di resilienza e creatività diventa il nuovo paradigma.

La resilienza indica la capacità di un sistema di adattarsi alle mutazioni del contesto, la capacità di sopravvivere e far fronte in maniera efficace a una crisi, di gestire i rischi trasformandoli in opportunità, guardando lontano e sviluppando il pensiero olistico e la creatività. La resilienza esplora i modi in cui gestire un mondo che non è in equilibrio, ma in continuo cambiamento, in cui i rischi non sono eliminabili e anzi, per l'accelerazione del cambiamento e l'elevato grado di interconnessioni, presentano una crescente complessità e incertezza.

Sviluppare la cultura della resilienza significa costruire all'interno delle persone, imprese, istituzioni, città e infrastrutture una maggiore flessibilità e capacità di adattamento agli eventi estremi. Resilienza significa anche lungimiranza e la capacità di valutare gli effetti a lungo termine in un'ottica di sostenibilità.

La capacità di resilienza e il pensiero creativo sono destinati a crescere di rilevanza nel prossimo quinquennio in molteplici ambiti: non solo nella gestione del cambiamento climatico, dove oltre alla mitigazione si dovrà operare sempre più nella direzione dell'adattamento e della resilienza, e nella pianificazione delle città, dove la resilienza è sempre più un elemento chiave per la progettazione delle metropoli del futuro, ma anche nella gestione del cyber risk, per la progettazione di architetture di sistema sempre più resilienti, oltre che nella pianificazione strategica delle imprese. per gestire le sfide del contesto esterno in chiave proattiva e creativa trasformandole in opportunità e immaginando sviluppi inediti, e nella gestione del benessere psico-fisico delle persone, per la gestione del cambiamento e dello stress.

La resilienza esplora i modi per far sì che i sistemi sopravvivano e prosperino in un mondo che è in costante cambiamento.



Sta emergendo la figura dello “specialista della resilienza”, che coniuga la capacità di adattamento e di gestione olistica e proattiva dei rischi con la visione di lungo periodo, lo spirito creativo e la capacità di pensare “out of the box”, per immaginare nuovi scenari capaci di convertire i rischi in opportunità. Le capacità di pensiero olistico e creativo sono destinate ad essere sempre più rilevanti anche in un contesto di crescente sviluppo dell’intelligenza artificiale e automazione del lavoro, in quanto tipiche dell’essere umano e più difficilmente sostituibili dalle macchine.

In questo ambito il settore assicurativo può svolgere un ruolo fondamentale, contribuendo ad aumentare la resilienza delle persone, delle imprese, delle comunità e del Pianeta, sia fornendo gli strumenti per valutare la vulnerabilità, che è il primo step fondamentale per lo sviluppo della resilienza, sia mettendo a disposizione il proprio know-how in termini di gestione del rischio e di disaster recovery e business continuity.

L’assicurazione può inoltre contribuire a promuovere una resilienza sempre più proattiva, sviluppando competenze di gestione del rischio di tipo anticipante e predittivo, in modo da sviluppare un approccio più coerente alla governance di sistemi complessi e supportare le persone, le imprese, la Pubblica Amministrazione a gestire il cambiamento e le sorprese del domani.

La figura emergente dell’ “homo resiliens” accoglie le sfide del futuro, trasformandole in occasioni creative per ideare inediti scenari di sviluppo.

I driver del tema to watch • RESILIENZA E CREATIVITA’	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento incertezza e vulnerabilità ▪ Sviluppo tecnologico e automatizzazione del lavoro 	
 GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO	
Sul Sistema	Sui Clienti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo cultura della resilienza ▪ Ideazione di soluzioni nuove per futuro più resiliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educazione e empowerment del cliente
 OPPORTUNITA’	 RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Messa a disposizione di strumenti per autovalutazione del rischio e trasferimento know-how di gestione proattiva del rischio per creazione partnership di lungo periodo con clienti e altri stakeholders. ▪ Sviluppo di capacità di resilienza interna per immaginare scenari inediti di sviluppo di fronte alle sfide del contesto esterno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadeguato sviluppo al proprio interno delle capacità di resilienza e creatività necessarie per fronteggiare un contesto esterno di crescente incertezza.



Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso – Emerging and Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di
Bologna

Marco Lanzoni – SCS Consulting

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



Unipol
GRUPPO



unipol.it

Unipol Gruppo S.p.A.
Sede Legale
Via Stalingrado, 45
40128 Bologna