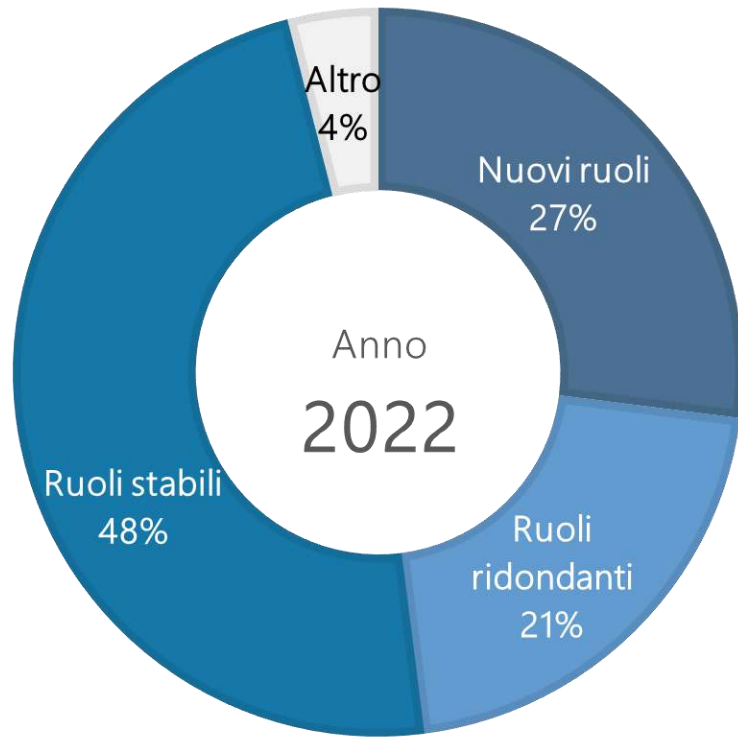




Protagonisti del lavoro del futuro

Samanta Gubellini - Valentina Calvia
SCS Consulting

Il lavoro del futuro...



Fonte: World Economic Forum – The Future of Jobs Report 2018

- Trasformazione del **modo** in cui i lavori verranno svolti
- Possibile riqualificazione in **lavori simili**
- Fattori critici: **skill gap, comprensione dell'opportunità, leadership**

Il contesto di cambiamenti continui apre opportunità di creazione di lavoro e valore, contribuendo a determinare impatti sulle persone e sui territori

...e le dimensioni coinvolte



I trend sfidano i modelli di business consolidati con un forte impatto sia sull'organizzazione che sulle persone

Tecnologie
abilitanti



Più generazioni



Esponenzialità,
velocità

Potrà essere protagonista del futuro chi, con lucidità e preparazione, sarà in grado di comprendere le occasioni e identificare nuovi spazi di azione

Ed ecco i protagonisti

ORGANIZZAZIONE

Design dell'organizzazione scomponibile

Nuovi processi con tecnologia nel workplace

Ambiente che favorisce l'integrazione



PERSONE

40% di perdita di competenza ogni 4 anni

Declino abilità fisiche e controlli

Aumento di competenze digitali, iniziativa, leadership e intelligenza emotiva

Se concentriamo l'attenzione - non tanto sulla quantità del lavoro, quanto sulla sua trasformazione - la sfida sarà creare modelli organizzativi nuovi e persone resilienti

Quale sarà l'organizzazione per la Job Transition?

PROSPETTIVA TEAL

Auto-
organizzazione

Consultazione

Fiducia

Confronto per
risolvere i conflitti

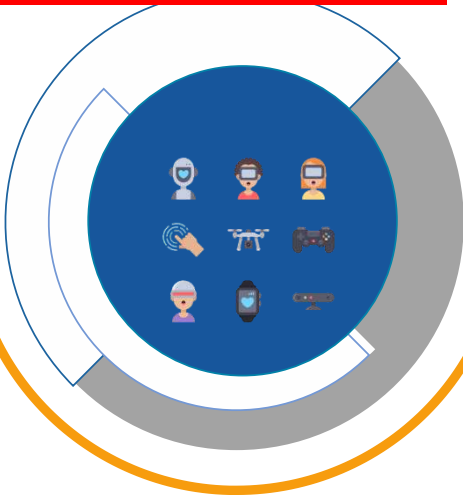
(cit Laloux)

Le evoluzioni organizzative sono continue, non hanno il tempo di sedimentarsi, così come i ruoli; le organizzazioni piatte, i processi agili sono un tentativo, una "illusione di potere" rispetto a quanto le organizzazioni in sé possano determinare.

Saranno determinanti nuove modalità di relazione e di gestione tra le persone. L'organizzazione potrà essere fatta di squadre che portano avanti progetti

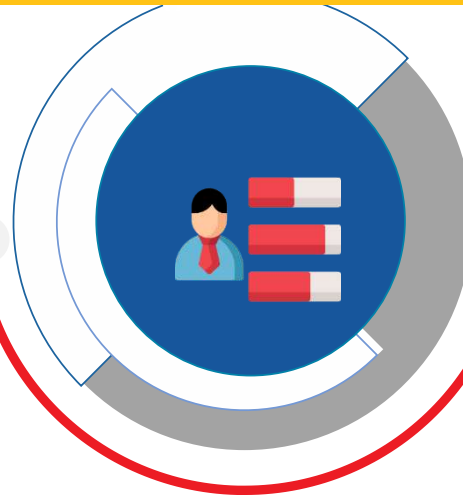
Quali ambiti riguardano le persone..

SKILL



A partire dalla identificazione dei principali gap saranno vincenti percorsi di lifelong learning personalizzati agendo prioritariamente sui mindset abilitanti

KNOWLEDGE&VALUE



La tecnologia abilita il trasferimento di conoscenza e valori, agendo in modo inclusivo verso tutti

EXPERIENCE



La social collaboration come abilitatore di processo valorizza il knowledge esistente
Le generazioni potranno alimentarsi di storie e innovazione mettendo in rete esperienze e idee

Le organizzazioni saranno abilitatori di opportunità, le persone saranno responsabili del loro reskilling al fine di garantirsi occupabilità. La riqualificazione è economicamente vantaggiosa!

ABB (produzione di macchine industriali) ha misurato il costo di lay-off di 1 persona in 100K franchi svizzeri; il costo di riqualifica in 30K franchi svizzeri

Reskilling Evolution

Case History:

Rete commerciale di importante Compagnia Assicurativa



Reskilling Evolution



Input dal Piano Strategico



Il punto di partenza è il Piano Strategico

L'analisi degli input di strategia consente di identificare come le persone possono sostenere il Business

Dalla Mappatura di Competenze al Reskilling

Necessario mappare le competenze per riqualificare sulla base dei gap individuati

Input dal Piano Strategico



Il punto di partenza è il Piano Strategico

L'analisi degli input di strategia consente di identificare come le persone possono sostenere il Business

Riduzione del gap con i competitor sui rami più critici e rafforzamento del posizionamento competitivo

Presidio più forte del territorio:

Pianificazione commerciale puntuale
Apertura di canali da referral e prospect

Maggiore efficacia commerciale e utilizzo CRM:

Da logica di prodotto a logica di portafoglio,
attraverso un approccio consulenziale alla vendita e di
esplorazione del bisogno

Multicanalità e Digitalizzazione:

Utilizzo degli strumenti sviluppati a sostegno
della rete commerciale (vendita in mobilità,
pagamento POS, firma grafometrica)

Mappatura delle Competenze



Dalla Mappatura di Competenze al Reskilling

Necessario mappare le competenze per riqualificare sulla base dei gap individuati

Mappatura delle competenze ...

... e matching

Profilo target 1

Gestione dell'incertezza

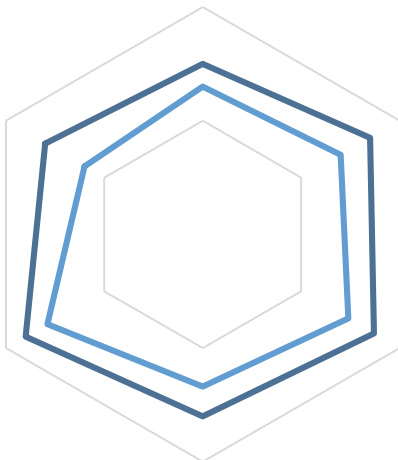
Data Analysis

Digital orientation

Critical thinking

Resilienza

Capacità di costruire fiducia



...con strumenti per supportare il decision making: dalla scelta delle risorse migliori, alla mappatura dei gap, fino all'identificazione delle azioni di sviluppo più opportune...

| Nome | Profilo attuale | Profilo target 1 | Profilo target 2 | Profilo target 3 | Profilo target 4 |
|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Mario Rossi | Attività 1 | ● | ● | ● | ● |
| Andrea Bianchi | Attività 2 | ● | ● | ● | ● |
| Roberto Verdi | Attività 3 | ● | ● | ● | ● |
| Giovanni Rossi | Attività 4 | ● | ● | ● | ● |

...come riqualificazione di competenze, accelerazione digitale, change ability...

Reskilling Evolution



Comunicazione e coinvolgimento



COMUNICAZIONE per raccontare il cambiamento

L'importanza del racconto: introdurre, accompagnare e includere tutte le attività all'interno di una narrazione coerente e credibile

RESPONSABILI come abilitatori di integrazione

L'importanza della guida: allenare i responsabili al supporto e all'accompagnamento

EVIDENCE BASED per monitorare e misurare impatto delle azioni

L'importanza della misurazione: riscontrare output e outcome di quanto realizzato e agire di conseguenza

Comunicazione e coinvolgimento



*La costruzione di un nuovo mindset parte da una **comunicazione chiara e diffusa** a tutti i livelli aziendali, nonché dal **coinvolgimento delle persone** nell'identificare i principali driver di cambiamento che loro stesse attiveranno nel quotidiano*

Diversi momenti di condivisione, tra cui...

CONVENTION LANCIO BUDGET 2019

- Comunicazione sull'urgenza del cambiamento e sensibilizzazione sugli economics aziendali (dati di consuntivo, ...)
- Coinvolgimento della struttura per identificare le competenze e le caratteristiche che le esigenze del business pongono nei confronti del cliente

100%
struttura
commerciale

Convention Lancio budget 2019

OBIETTIVI

- Creare un'occasione di **coinvolgimento, scambio e confronto** tra tutti i partecipanti, con modalità **dinamiche** e innovative
- **Diffondere informazioni e conoscenze** rispetto ai «numeri» dell'azienda (budget, consuntivi, obiettivi, etc...) e **sensibilizzare al «dato»** come strumento imprescindibile di consapevolezza organizzativa
- Costruire una **visione e un significato condiviso del ruolo di «consulente di agenzia»** - touch point chiave nella relazione con il **cliente** - delle sue attitudini abilitanti e dei suoi comportamenti caratteristici nel contesto Assicoop

Q&A SESSION

Per **facilitare il confronto tra relatori e partecipanti**, sono stati strutturati dei «question time» durante i quali:

- Le persone hanno potuto porre **domande attraverso il proprio smartphone**
- Le domande poste sono state **votate dalla platea** in funzione dell'interesse suscitato
- I quesiti che hanno riscosso maggior interesse sono stati **proiettati e sono diventati oggetto di discussione** in plenaria
- Per i quesiti non affrontati «in diretta», è stata **pubblicata una risposta a valle della Convention**

LA «CHIMERA» DEL CONSULENTE

Un'attività **competitiva in sottogruppi** che consiste nel rappresentare artisticamente – attraverso la metafora della creatura mitologica della Chimera – il profilo di **atteggiamenti, competenze e comportamenti che connotano il Consulente Assicurativo** e che lo distinguono dal semplice «venditore».

Ogni sottogruppo ha prodotto su un grande pannello il **disegno della propria «Chimera»**, giustificando le «parti animali» in relazione ai tratti distintivi del Consulente.

Al termine, è stata votata la rappresentazione più sagace. Questa è stata presentata in plenaria ed è diventata **input per una discussione su come Area manager e Capi Ufficio** possano supportare lo sviluppo di tali caratteristiche nei propri colleghi.

SERIOUS GAME IN REALTA' AUMENTATA

Un **gioco in Realtà Aumentata** per **diffondere dati e obiettivi dell'azienda** attraverso un approccio dinamico, innovativo e divertente.

Attraverso un'app gratuita e il proprio **smartphone**, le persone hanno potuto attivare una serie di «**oggetti aumentati**», rispondere a una serie di **quiz** e sbloccare indizi per **risolvere un enigma**.



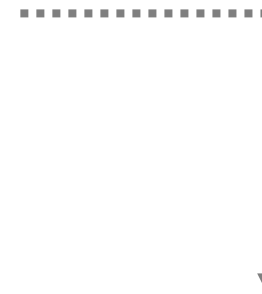
Convention Lancio budget 2019



Accoglienza con Serious Game in Realtà Aumentata sui dati dell'azienda



Presentazioni dei relatori in plenaria con momenti di *Smart Question*



Attività in sottogruppi «La chimera del consulente» con produzione di 10 pannelli illustrativi del profilo del Consulente delineato



Chiusura dei lavori in plenaria con presentazione e discussione della «Chimera» vincente e conclusioni istituzionali



«Sessione poster» in cui le persone vistano le diverse chimere e votano quella preferita attraverso lo smartphone



Reskilling Evolution





Una nuova leadership delle figure di
coordinamento commerciale
(Area Manager e Capi Ufficio)

*Per abilitare l'evoluzione delle competenze:
leader che allenano leader*

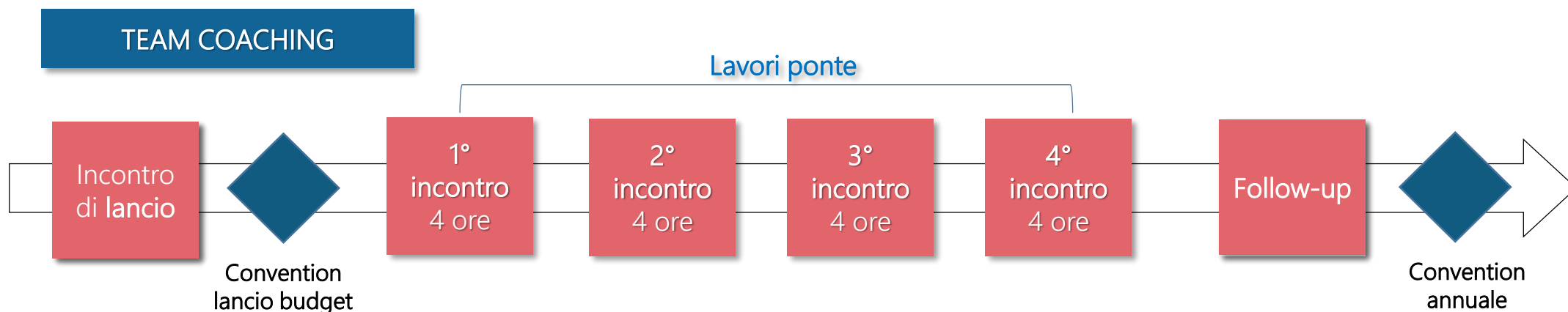
Leadership che abilita l'evoluzione



Una nuova leadership delle figure di coordinamento commerciale (Area Manager e Capi Ufficio)

6
mesi

Per abilitare l'evoluzione delle competenze: leader che allenano leader



RISULTATI CONSEGUITI

- **Uniformati modi di lavoro comuni**, pur nel rispetto delle specificità delle aree territoriali (strumenti di pianificazione commerciale e cruscotto di monitoraggio, ...)
- **Nuove competenze di pianificazione commerciale e di coordinamento risorse** (EQ, pensiero critico, problem solving creativo, ...)
- **«Ponte» con le persone all'interno delle aree**, dando continuità e riportando quanto condiviso

Team coaching



OBIETTIVI

- Supportare Area Manager e Capi Ufficio nella **declinazione operativa** e nel **monitoraggio della pianificazione commerciale**, in funzione delle specificità territoriali
- Costruire e diffondere **meccanismi di gestione e di coordinamento delle Aree** in una logica di scambio e messa a sistema di buone pratiche
- Condividere un **approccio comune** ad Aree e relative Agenzie per lo **sviluppo di un modello di vendita consulenziale** e la sua «messa a terra» da parte degli Operatori





OBIETTIVO

Supportare i Responsabili dell'organizzazione a diventare **attivatori e promotori del cambiamento**, facendo leva sui propri «talenti individuali» come risorse

RISULTATI ATTESI

- **Potenziamento della leadership** in momenti di forte cambiamento organizzativo
- **Miglioramento della performance** grazie alla finalizzazione dei propri personali fattori di successo
- Maggiore **responsabilizzazione** rispetto alla propria crescita personale e professionale

TARGET

Responsabili che devono diventare leader del cambiamento

DURATA

3/4 mesi circa

Il percorso Challenge Leadership

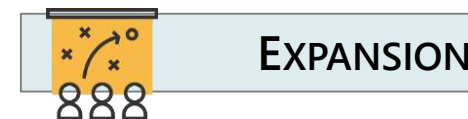
Il percorso Challenge Leadership è un **programma individuale** rivolto a tutte quelle figure manageriali che hanno bisogno di mettere a fuoco e **rafforzare i propri talenti personali per affrontare un momento di forte cambiamento** organizzativo.

Il percorso si sviluppa su un arco temporale di **3/4 mesi**. In questo periodo, il Personal Trainer accompagna la persona in un percorso di scoperta e valorizzazione delle proprie migliori risorse: i suoi fattori di successo.

Il partecipante – supportato dal Personal Trainer – mette a fuoco la sua sfida professionale, **individua i suoi fattori di successo** e finalizza i suoi talenti alla sua sfida.



Messa a fuoco della sfida attraverso un incontro preliminare, in presenza.



Potenziamento dei fattori di successo personali grazie a 5 Skype Session incentrate sulle 5 meta-competenze della leadership.



FINALIZATION

Definizione delle ulteriori azioni di finalizzazione e delle sfide di crescita attraverso un incontro conclusivo, in presenza.

Reskilling Evolution





Assessment per
indagare
competenza,
attitudine,
propensione verso la
digitalizzazione

Identificazione
delle **Digital
personas** agili e
dei **contesti
sostenibili** nella
Digital
Trasformation

Digital Assessment



100%
struttura
commerciale

Assessment per indagare competenza, attitudine, propensione verso la digitalizzazione

Identificazione delle Digital personas agili e dei contesti sostenibili nella Digital Trasformation

Competenze più critiche:
Comunicazione digitale (1,84 su 5) e Creazione di contenuti (1,54 su 5)

5% Guida digitale

Appassionato e conoscitore del mondo digitale
Sa coinvolgere e supportare gli altri

7% Esploratore digitale

Curioso e interessato al mondo digitale
Sperimentazione e multitasking

9% Surfista digitale

Parziale conoscitore delle opportunità disponibili
Si arrangia come può per non perdere le occasioni e richiede supporto

61% Turista digitale

Non troppo interessato
Vede ciò che si presenta e gli viene proposto
Adeguato adattamento al cambiamento

18% Attendista digitale

Diffidente e preoccupato dalla tecnologia
Si adatta lentamente utilizzando solo ciò che conosce bene

Le competenze per il cambiamento



OBIETTIVO

Attivare e **condividere riflessioni** sul tema del cambiamento per generare idee su **come affrontare l'incertezza, la complessità** e attivare le risorse interne ed esterne per affrontarlo

RISULTATI ATTESI

- Aumento dell'accettazione del cambiamento e **riduzione del vissuto d'ansia** correlato
- Sviluppo di competenze trasversali necessarie a **gestire l'incertezza** in fasi di transizione
- **Facilitazione dell'espressione di pensieri e convinzioni** che altrimenti rischierebbero di restare inespressi

TARGET

Tutti

DURATA

1 giornata

Lego Serious Play for Change

- Lego Serious Play™ è una metodologia di **facilitazione** e sviluppo organizzativo fondata sull'impiego dei mattoncini Lego come **supporto metaforico al confronto e ai processi organizzativi** di trasformazione
- Si tratta di una metodologia sviluppata dal LegoLab e dalla IMD Managerial Business School
- La potenzialità di Lego© Serious Play™ è espressa nel claim del metodo stesso: "PENSARE CON LE MANI", che applichiamo metaforicamente al **confronto con il concetto stesso di «cambiamento»**
- I concetti veicolati dai mattoncini sono **immediatamente comprensibili e condivisibili**, facilitando in tal modo l'espressione e la condivisione di **pensieri e riflessioni**



Formazione per le competenze digital



OBIETTIVO

Promuovere l'acquisizione di competenze **digitali, trasversali e gestionali** che – insieme a una **cultura digitale** – rappresentano le chiavi per adattarsi efficacemente all'odierno panorama di **cambiamento esponenziale**.

RISULTATI ATTESI

- Sviluppo di **mind-set e competenze digital sia trasversali sia settoriali** dei partecipanti
- **Accrescimento del know-how digitale e tecnologico** adeguato **per facilitare le attività quotidiane** dei partecipanti
- **Comunicazione più agevole ed efficace** e delle informazioni sia verso l'esterno sia verso l'interno

TARGET

Tutti

DURATA

Da definire in funzione delle azioni da avviare

Sviluppo delle competenze digital

Tre fasi d'azione:

- **Assessment delle competenze digital:** rilevazione l'attuale livello di competenze digitali e trasversali chiave e identificazione dei profili digitali
- **Learning setting:** progettazione di un set di moduli formativi per ogni profilo per sviluppare le aree di miglioramento e consolidare i punti di forza
- **Learning activity:** formazione utile a colmare il gap tra competenze presenti e necessarie, in relazione a gap emersi

Culture change management

Definire «on the job» quali sono gli impatti della tecnologia nei cambiamenti dei processi lavorativi, attraverso l'analisi dei processi indicati nel lean management, adottando l'**approccio «learning by doing»**



Learning setting: il percorso realizzato



LEARNING GAME
BENESSERE
DIGITALE



SIMULATORE
COMPORMENTALE VR
COMUNICAZIONE
DIGITALE



PILLOLE FORMATIVE
E-LEARNING
GESTIRE DIGITAL
MEETING



Modulo a scelta

AUTOVALUTAZIONE
dell'apprendimento



CASE STUDY
DIVENTARE SOCIAL
BRAND AMBASSADOR

Modulo a scelta

WIKI KNOWLEDGE BASE
DIGITAL SECURITY
IN AZIENDA



BEHAVIOURAL TUTORIAL
USO STRATEGICO
DI LINKEDIN

Modulo a scelta

Il percorso rappresenta un **esempio di learning setting**, personalizzabile per target.

I moduli proposti sono un esemplificativo centrato sull'acquisizione di un **mindset digitale**.

È possibile prevedere un piano di sviluppo di **competenze digitali hard**

Condivisione del **DIGITAL PASSPORT** che riporta anche il Profilo Digitale della persona.



#ToBeContinued!!



NUOVO BADGE
ACQUISITO
**DIGITAL
EXPLORER!**



in

Reskilling Evolution





Promuovere il life-long learning con una
piattaforma permanente

*Autosviluppo e personalizzazione degli
apprendimenti*

Comunicazione a due vie con l'azienda

Scambio e ambiente di digital co-working



Promuovere il life-long learning con una piattaforma permanente

*Autosviluppo e personalizzazione degli apprendimenti
Comunicazione a due vie con l'azienda
Scambio e ambiente di digital co-working*

AZIENDA



Necessario **abilitare le condizioni necessarie** affinché le persone possano aggiornarsi in una logica life-long learning

- Creazione di un **repository** di materiali
- **Sezione Q&A** in una logica di comunicazione a due vie dipendente/azienda
- **Community e digital co-working** su progetto dedicato

PERSONE



Necessario **assumersi la responsabilità** per il proprio sviluppo:

- **Autoaggiornamento** in una logica di proattività
- **Personalizzazione** degli apprendimenti

Reskilling Evolution





Necessario assicurarsi dal rischio di perdita di competenze e informazioni strategiche

Diventa indispensabile:

- *Riflettere sull'efficacia del modello organizzativo attuale*
- *Identificare gli snodi critici*
- *Identificare percorsi di job transition*

Age Management



Necessario assicurarsi dal rischio di perdita di competenze e informazioni strategiche

Diventa indispensabile:

- *Riflettere sull'efficacia del modello organizzativo attuale*
- *Identificare gli snodi critici*
- *Identificare percorsi di job transition*

Il **40%** delle
figure apicali
uscirà dall'azienda
nei prossimi
5 anni

In corso di realizzazione

- Mappatura dei ruoli attuali
- Identificazione dei ruoli critici attraverso SNA
- Identificazione dei ruoli del futuro (organizzazione flat/per progetti)
- Collegamento con mappatura delle competenze
- Favorire l'integrazione tra generazioni tramite reverse tutoring



Grazie per l'attenzione!

Samanta Gubellini - Valentina Calvia
SCS Consulting