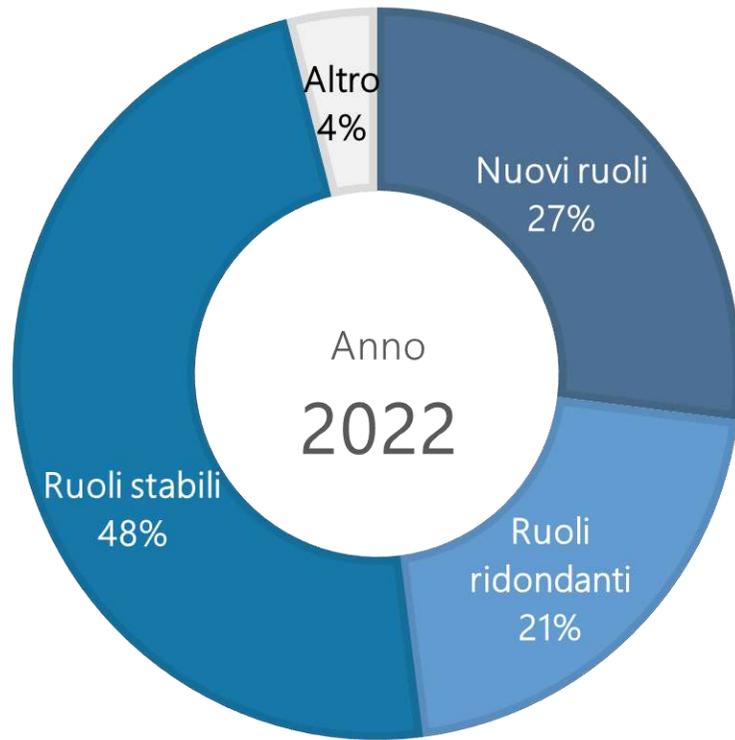




# Protagonisti del lavoro del futuro

**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

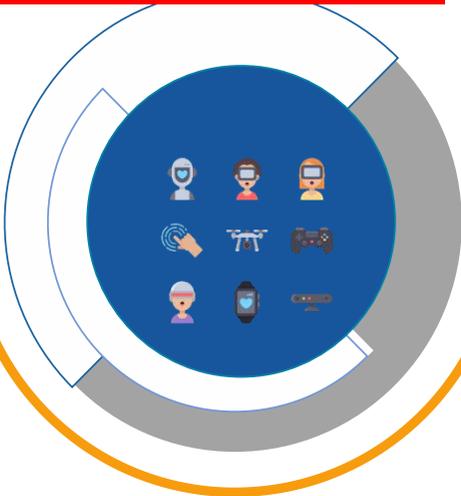
(cit Laloux)

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

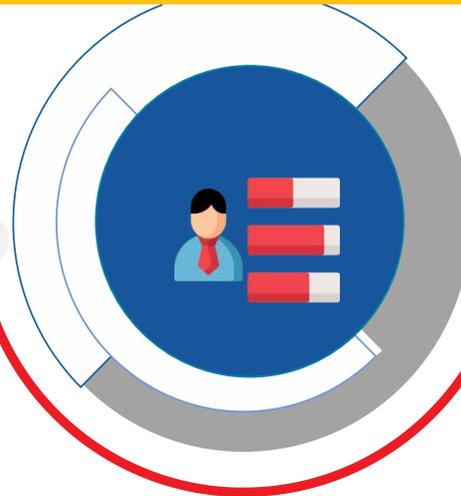
# Quali ambiti riguardano le persone..

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

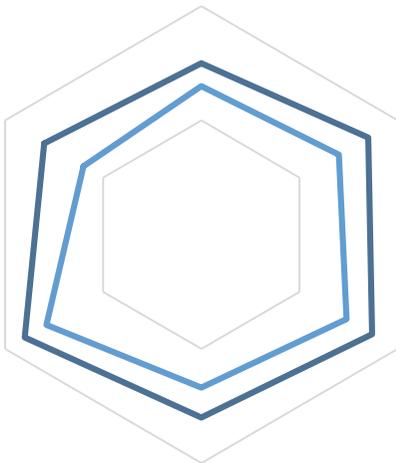
Data Analysis

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 REALTÀ 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**.



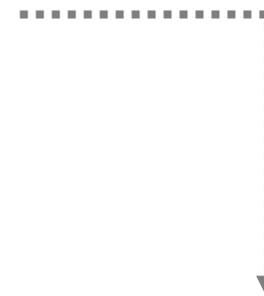
# Convention Lancio budget 2019



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*

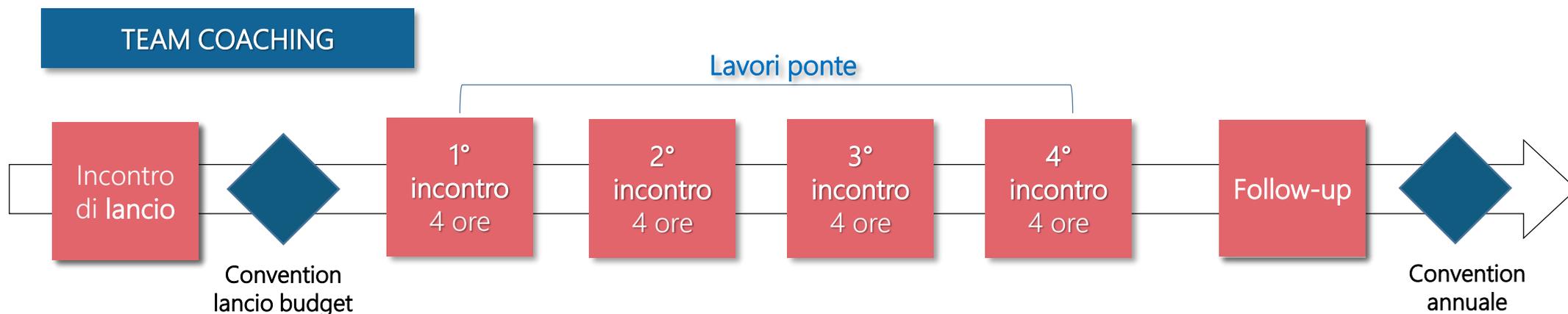
# Leadership che abilita l'evoluzione



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



# Tutoring



## 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.



**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

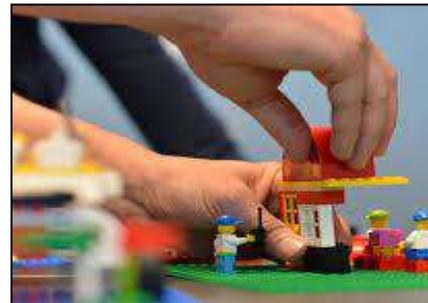
Tutti

## 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