

Rapporto Assoknowledge 2025

Lo stato dell'Education delle imprese in Italia



Responsabile del Rapporto

*Prof. Giuseppe Cappiello,
Dipartimento di Scienze Aziendali Università di Bologna*



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI

Indice

1 Premessa	Pag. 2
2 Prima Parte: Mercato del lavoro, competenze e formazione	Pag. 5
2.1 <i>Il Mismatch nel mercato del lavoro</i>	Pag 5
2.2 <i>La formazione di competenze Ict per il sistema produttivo italiano: dati, criticità, linee guida per i policy maker</i>	Pag 15
2.3 <i>L'attività delle Corporate Academy nel sistema dell'education</i>	Pag 20
3 Seconda Parte: La testimonianza delle imprese	Pag. 30
3.1 <i>La Talent Strategy in Enel</i>	Pag 30
3.2 <i>L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul mondo del lavoro: un focus sul recruitment</i>	Pag 39
3.3 <i>Il Feedback come strumento di valorizzazione della persona in Gridspertise</i>	Pag 48
3.4 <i>Una strategia basata sull'intelligenza emotiva per organizzazioni vitali e sostenibili</i>	Pag 53
3.5 <i>Il benessere e l'autorealizzazione della persona: l'approccio di Automobili Lamborghini</i>	Pag 62
4 Considerazioni Finali	Pag. 68
4.1 <i>Alla ricerca di una nuova leadership per affrontare il futuro</i>	Pag. 68
5 Conclusioni	Pag. 72



Premessa

Laura Deitingner – Presidente Assoknowledge

Il **Rapporto Assoknowledge 2025**, dedicato allo stato dell'Education nelle imprese italiane, restituisce l'immagine di un sistema che sembra essere ad un significativo punto di svolta. Per la prima volta, l'analisi si avvale di una componente quantitativa realizzata dall'Istituto Tagliacarne del Sistema Camerale, arricchita da un focus specifico sulle competenze digitali curato da Anitec-Assinform, associazione di categoria del comparto.

Questo nuovo Rapporto conferma le tendenze già delineate nell'edizione 2023, ma le sviluppa e approfondisce alla luce dei recenti cambiamenti nel mercato del lavoro e nella relazione tra imprese e capitale umano. Al centro della riflessione, resta l'incapacità del sistema pubblico dell'Education di rispondere pienamente alle esigenze delle imprese italiane, che continuano a faticare nel reperire i profili professionali adeguati alle proprie necessità.

Già nel 2023 era emerso l'impegno da parte delle imprese a superare il loro tradizionale ruolo di semplici "acquirenti" di capitale umano, candidandosi invece a diventare veri e propri fornitori di conoscenze e competenze per il sistema formativo nazionale.

Questa scelta ha rappresentato importante cambio di passo: le imprese si sono proposte non solo come beneficiarie del capitale umano, ma come protagoniste attive della sua formazione.

L'impostazione innovativa del Rapporto precedente ha generato, secondo l'aggiornamento 2025, processi virtuosi ormai ben avviati. Un esempio emblematico di questa nuova sinergia è la **Fondazione voluta dal MIMIT (Ministero delle Imprese e del Made in Italy)**, una risposta istituzionale concreta alle criticità emergenti nel mercato del lavoro. In parallelo, grande apprezzamento è stato espresso dalle **Academy aziendali aderenti ad Assoknowledge** per il lavoro svolto dalla **Commissione Tecnica per il Liceo del Made in Italy**, alla cui definizione dei contenuti le imprese hanno partecipato attivamente con propri contributi.

Tuttavia, nonostante il riconoscimento degli sforzi compiuti e delle decisioni intraprese, il tempo intercorso è ancora troppo breve per raccogliere appieno i frutti di queste iniziative. Le imprese continuano quindi, nella pratica quotidiana, a farsi carico direttamente della formazione e del trasferimento di conoscenze necessarie per colmare il divario esistente tra offerta e domanda di competenze.

Questo scenario ha comportato un cambiamento profondo nella cultura manageriale e nelle priorità delle aziende. Il rapporto tra impresa e capitale umano si è evoluto: oggi non è più solo questione di “saper fare”, ma soprattutto di “essere”. Il vero cambiamento di paradigma che il Rapporto Assoknowledge 2025 mette in luce riguarda il **focus delle imprese sulle persone**, non più valutate esclusivamente per le loro competenze tecniche, ma considerate nella loro interezza di individui.

Il nuovo sguardo è orientato alle **caratteristiche distintive della persona**, al suo **profilo attitudinale**, alle **potenzialità**, alla **motivazione intrinseca** e a tutte quelle **soft skill evolute**, oggi definite “**power skill**”, che diventano elementi determinanti nel processo di scelta e valorizzazione del capitale umano.

Il Rapporto descrive un cambiamento radicale, una vera e propria rivoluzione copernicana nel rapporto tra impresa e persone: dalle attività svolte (il “fare”) alla componente ontologica (l’“essere”). In altri termini, le imprese, costrette a sostenere direttamente gli investimenti necessari per dotarsi di capitale umano competitivo, preferiscono farlo scegliendo persone che rappresentino il miglior “contenitore” possibile per tali investimenti.

Questa nuova impostazione risponde anche a un'altra grande sfida dell'attuale scenario competitivo: **la breve durata del ciclo di vita delle conoscenze**. La consapevolezza che la maggior parte dei profili professionali richiesti tra cinque anni ancora non esista impone alle imprese di puntare su individui capaci di adattarsi con agilità ai cambiamenti, pronti a **riqualificarsi continuamente** e a **sperimentare nuovi “fare”** con rapidità e flessibilità.

L'analisi del Rapporto si concentra dunque sugli effetti di questo cambiamento di paradigma dal “**fare**” all’ “**essere**” in quattro principali ambiti operativi della gestione del capitale umano:

1. Il Recruiting: dalla “Job Description” alla “Profile Description”

Il processo di selezione delle persone da inserire in azienda subisce una trasformazione sostanziale. Non si tratta più di individuare candidati in base alla capacità di ricoprire una funzione o una mansione specifica descritta nella tradizionale “**Job Description**”, bensì di riconoscere e valorizzare l'intero **profilo della persona**.

La selezione si concentra oggi sulle attitudini, sulle potenzialità, sulla capacità di apprendere e di adattarsi ai cambiamenti. Ne deriva uno spostamento della funzione di reclutamento dalle sole **Risorse Umane**

(HR) verso una sinergia più stretta con le **Academy aziendali**, ovvero quelle strutture che si occupano della formazione continua del personale.

2. Il Feedback: da strumento di “Retention” a modalità di valorizzazione della Persona

Nel nuovo paradigma descritto dal Rapporto, il feedback non è più solo uno strumento per trattenere i talenti in azienda, ma diventa un mezzo di crescita e di valorizzazione individuale.

Accompagnare le persone lungo il proprio percorso professionale significa riconoscerne i progressi, valorizzarne i successi e sostenerle nei momenti di difficoltà, con l'obiettivo di far emergere e consolidare il potenziale di ciascuno. L'impresa diventa così un luogo di sviluppo personale oltre che professionale.

3. L'Assessment: dal “Top Down” al “Bottom Up”

L'attività di valutazione e misurazione delle competenze cambia profondamente. La logica **“top down”**, in cui l'azienda verifica dall'alto cosa sanno fare le proprie persone, viene sostituita da una dinamica **“bottom up”**. Il nuovo approccio prevede il coinvolgimento diretto del lavoratore, che diventa protagonista del proprio percorso: **“Dimmi chi sei, cosa sai fare e cosa vuoi fare”**. Questa modalità più aperta e partecipativa consente all'azienda di intercettare non solo competenze già acquisite, ma anche **aspirazioni e potenzialità** ancora inesprese.

4. L'Intelligenza Emotiva: il benessere e l'autorealizzazione della Persona

Infine, il Rapporto dedica una riflessione approfondita all'importanza crescente dell'**Intelligenza Emotiva** nella gestione delle persone. Motivare, valorizzare e prendersi cura del benessere delle risorse umane diventa un asset strategico.

L'impresa che si prende cura della **felicità e dell'autorealizzazione delle proprie persone** non solo migliora il clima interno e la produttività, ma si prepara anche ad affrontare con maggiore resilienza le sfide del futuro.

Le conclusioni del **Rapporto Assoknowledge 2025** sono arricchite da **testimonianze dirette di imprese** che hanno già messo in pratica con successo questi nuovi approcci nei quattro ambiti operativi descritti. I casi raccontati confermano la validità del cambio di paradigma e l'efficacia delle nuove strategie nella costruzione di un capitale umano capace di affrontare la complessità e la dinamicità dei mercati contemporanei.

In definitiva, il Rapporto 2025 non solo fotografa lo stato dell'arte, ma indica la strada da seguire per un sistema industriale che voglia restare competitivo: **puntare sull'essere, sulla persona nella sua interezza**, e non più solo sulle competenze tecniche attuali, destinate inevitabilmente a diventare obsolete domani.

Prima Parte

Il mercato del lavoro, competenze e formazione

2.1 Il Mismatch nel mercato del lavoro e ruolo strategico del capitale umano

A cura del Centro Studi delle Camere di Commercio "Guglielmo Tagliacarne"

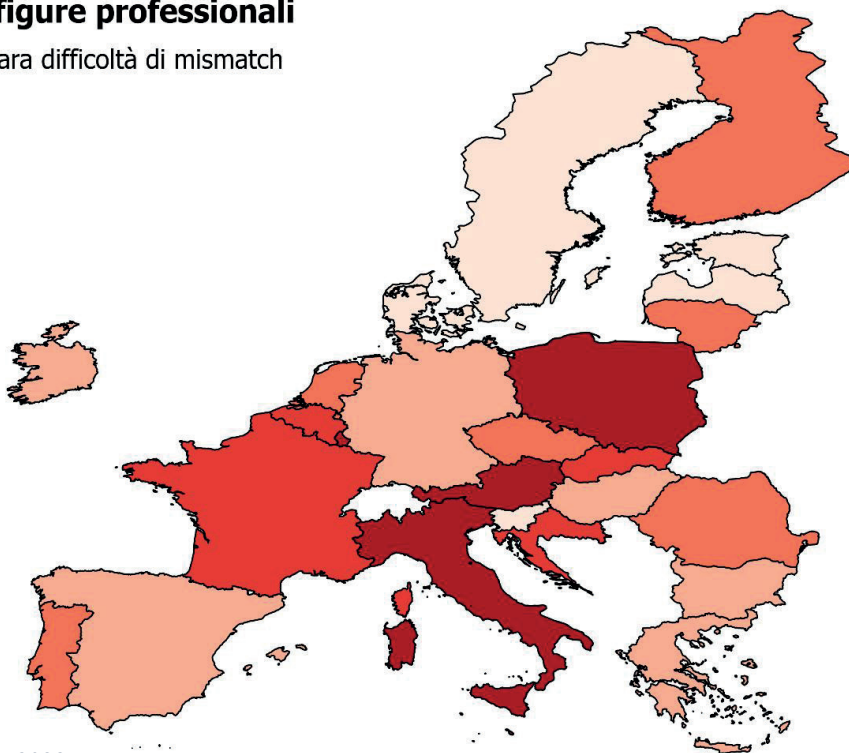
Il fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro (cosiddetto mismatch) è diventato ormai caratteristico del mercato del lavoro dell'Unione Europea, come evidenziato dall'elevata quota del 74% (media UE) di imprese di piccole-medie dimensioni che avverte tale problematica; una quota che cresce per l'Italia all'81%, collocando l'Italia al quarto posto tra i Paesi dell'UE per mismatch. (Eurobarometro, 2023) (Figura 1).

Figura 1: Quota % di PMI che dichiara difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste (mismatch)

Reperimento figure professionali

% di PMI che dichiara difficoltà di mismatch

- 54,0% - 64,0%
- 64,1% - 71,0%
- 71,1% - 75,0%
- 75,1% - 79,0%
- 79,1% - 88,0%



Fonte: Eurobarometro, 2023

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro incide negativamente anche sulla duplice transizione - digitale e green. Sempre in base i dati Eurobarometro (2023), in Italia, circa la metà delle PMI ha dichiarato che la carenza di lavoratori con le competenze richieste rappresenta un freno alla transizione digitale della propria azienda (48%, media UE 45%), così come alla transizione green (43%, media UE 39%).

I dati dell'Eurobarometro sono in linea con i dati annuali del Sistema Informativo Excelsior¹ (2024), secondo cui le imprese italiane hanno riscontrato difficoltà di reperimento per il 47,8% delle entrate previste nel corso dell'anno, in aumento rispetto al 45,1% del 2023 e al 40,5% registrato nel 2022. Rispetto alle motivazioni di tali difficoltà, le imprese riportano, in primo luogo, il ridotto numero di candidati disponibili a ricoprire una determinata posizione lavorativa (31,2% delle entrate di difficile reperimento) e, in secondo luogo, l'inadeguatezza dei candidati (12,9% dei casi). Sempre in base alle risultanze dell'indagine, la difficoltà di reperimento di figure professionali in possesso delle competenze richieste si acuisce ulteriormente con riferimento alle skills caratteristiche della duplice transizione - green e digitale. In particolare, le imprese riscontrano difficoltà di reperimento per il 49,4% delle entrate a cui vengono richieste competenze green, quota che sale al 51,5% quando tali competenze vengono richieste con grado elevato perché essenziali per svolgere la professione. Analogamente, con riferimento alle competenze digitali, le imprese che ricercano figure professionali in possesso di queste skills, dichiarano difficoltà di reperimento per il 48,1% delle entrate a cui sono richieste capacità di utilizzo delle tecnologie internet e di gestione/creazione di strumenti digitali (48,3% se tali competenze sono richieste con grado elevato), per il 50,0% delle entrate a cui è richiesta la capacità di utilizzo dei linguaggi e dei metodi matematici e informatici (52,4% se richiesta con grado elevato), e per il 50,7% delle entrate a cui è richiesta la capacità di applicare le tecnologie digitali nel contesto delle soluzioni innovative (53,5% se richiesta con grado elevato).

Sempre secondo i dati del Sistema Informativo Excelsior (2024), qualora una figura lavorativa fosse non reperibile, un'impresa su due sceglie di assumerne una con competenze simili, mentre il 19,0% tende ad offrire una retribuzione superiore. Sono invece poche le imprese che cercano tale figura in altri Paesi europei (0,7%) o extraeuropei (0,4%).

In tema di competenze e transizioni, se guardiamo alle previsioni a medio termine stimati dal Sistema Informativo Excelsior (previsioni dei fabbisogni

1 - Il Sistema Informativo Excelsior - realizzato da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - si colloca dal 1997 tra le maggiori fonti disponibili in Italia sui temi del mercato del lavoro e della formazione ed è inserito tra le indagini ufficiali con obbligo di risposta previste dal Programma Statistico Nazionale. <https://excelsior.unioncamere.net>.

2 - "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028), Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

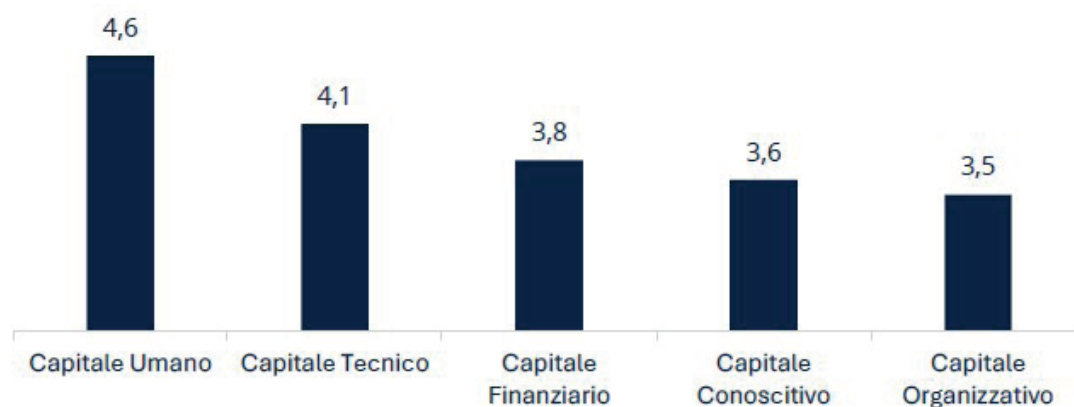
occupazionali stimati per il quinquennio 2024-2028²), essi indicano come le imprese e la pubblica amministrazione richiederanno competenze green con importanza almeno intermedia a oltre 2,4 milioni di lavoratori (quasi due terzi del fabbisogno quinquennale) e con importanza elevata a più di 1,5 milioni di unità (poco più del 40% del totale). Similmente, tra il 2024-2028 il fabbisogno di lavoratori con competenze digitali sarà di circa 2,2 milioni di lavoratori (circa il 59% del fabbisogno totale).

Le conseguenze del mismatch rappresentano, ovviamente, una mancata possibilità di sviluppo e hanno un costo per il Paese. Attraverso i dati del Sistema Informativo Excelsior, è stata valutata, per il 2023, una perdita di valore aggiunto pari a 43,9 miliardi di euro (il 2,5% del Prodotto interno lordo italiano) a causa del ritardato o mancato inserimento delle professioni difficili da reperire³.

Il ruolo strategico del capitale umano

Per le imprese italiane il capitale umano, le sue competenze tecniche, manageriali, relazionali, di gestione del cambiamento, rivestono un ruolo strategico per lo sviluppo aziendale, in particolar modo per far fronte alle incertezze derivanti dallo scenario economico globale. Dai risultati di una recente indagine del Centro Studi, emerge che le imprese valutano il capitale umano come la risorsa più rilevante per il futuro dell'azienda dal punto di vista strategico, prima del capitale tecnico (costituito da impianti e attrezzature), finanziario, conoscitivo (brevetti, innovazioni di prodotto o processo, conoscenza dei mercati) e organizzativo (strumenti di governance, best practices) (Figura 2).

Figura 2: Valutazione dei 'capitali' in relazione alla rilevanza strategica (medie imprese, punteggio medio: 1 min-5 max)

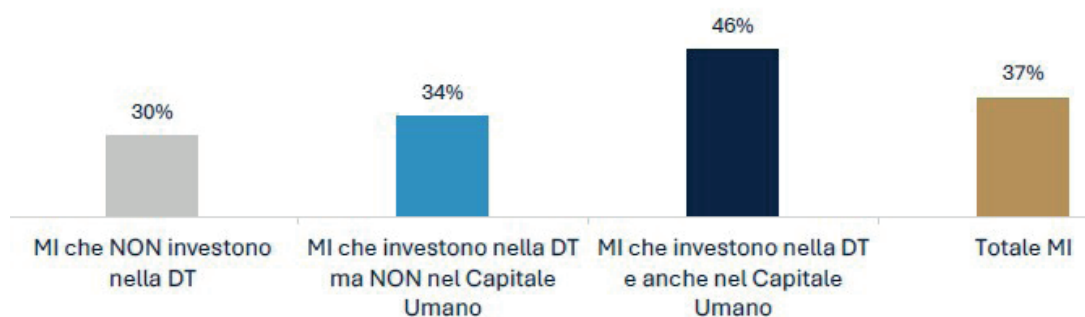


Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne, 2023

3 - Ibidem.

Agli investimenti in capitale umano sono correlate non solo migliori performance economiche, ma anche risultati migliori in termini di efficacia degli investimenti in transizione green e digitale. I risultati di un'analisi svolta da Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere con Area studi Mediobanca, mostrano, infatti, come le imprese che investono in capitale umano e nella duplice transizione hanno previsioni di fatturato migliori rispetto a chi investe solo nella duplice transizione trascurando il primo fattore citato. La quota di imprese che prevedeva un aumento del fatturato tra il 2023-2025, è risultata maggiore tra chi realizza entrambe le tipologie di investimenti (46% del totale), rispetto a chi investe solo in green e digitale (34%).

Figura 3: Quota % di Medie Imprese (MI) che prevede un aumento del fatturato nel triennio 2023-25 a seconda degli investimenti nella Duplice Transizione (DT) e nel Capitale Umano*



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne, 2023

La decisione delle imprese di investire nella transizione digitale del proprio business ha delle ovvie implicazioni riguardanti il capitale umano e la sua capacità di adeguarsi ai cambiamenti tecnologici e organizzativi introdotti dai nuovi investimenti. Ciò emerge chiaramente anche dai risultati dell'indagine annuale condotta dal Sistema Informativo Excelsior per analizzare le imprese che investono in digitale, i cui esiti sono descritti nel volume Competenze digitali⁴. Le imprese che realizzano tale tipologia di investimenti, infatti, si trovano, spesso, nella condizione di dover congiuntamente investire per adeguare le capacità e le competenze della propria forza lavoro: quasi una impresa su tre dichiara che i propri investimenti nella transizione digitale hanno implicato la formazione del proprio personale (32,2%).

Il fenomeno appena descritto, ossia la necessità di affiancare agli investimenti digitali quelli in capitale umano, si manifesta in modo ancora più evidente quando le imprese decidono di introdurre tecnologie particolarmente avanzate e innovative, come l'Intelligenza Artificiale.

4 - Sistema informativo Excelsior. Le competenze digitali. Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese, Indagine 2024, Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'adozione di tale tecnologia, infatti, ha un impatto significativo sul modello di business aziendale, poiché incide in maniera trasversale sui diversi processi e aree operative presenti all'interno dell'impresa. Ciò emerge chiaramente quando si analizzano i risultati dell'indagine Excelsior 2024, volta a comprendere i diversi utilizzi dell'Intelligenza Artificiale da parte delle imprese italiane. Tra le imprese che hanno introdotto l'IA al proprio interno, infatti, il 41,9% dichiara di applicare questa tecnologia per la gestione economico-finanziaria; il 35,4% per il marketing, la promozione digitale e l'e-commerce; il 20,6% per la gestione dei clienti e il 19,6% per la gestione dei servizi e/o della produzione. Dati che mettono in luce l'impatto trasversale dell'IA sull'intera attività aziendale. Quando si guarda alle principali applicazioni dell'Intelligenza Artificiale da parte delle imprese italiane, emerge ancora una volta una notevole varietà: il 22,1% delle aziende intervistate che adottano tale tecnologia, infatti, la applica alla sicurezza informatica; il 18,3% all'analisi dei documenti; il 14,9% ai rapporti con i clienti (CRM); il 13,2% alle relazioni con i fornitori.

Risulta, interessante riportare l'opinione delle imprese in merito all'Intelligenza Artificiale, non solo rispetto all'impatto che tale tecnologia può avere sul modello di business aziendale, ma anche sulle politiche di gestione del personale. Secondo il 77,8% delle imprese intervistate nel 2024⁵, le tecnologie legate all'uso dell'IA affiancheranno il personale esistente nei propri compiti migliorandone l'efficienza, per il 69,5% accelereranno l'introduzione di processi di reskilling/ upskilling del personale e per il 69,0% aumenteranno la produttività anche in considerazione della riduzione dei costi del personale.

Figura 4: Grado di impatto dell'utilizzo di tecnologie legate all'uso dell'IA sulla gestione del personale previsto dalle imprese nel 2024 (%)



Fonte: Sistema Informativo Excelsior Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024

5- Ibidem.

L'importanza della gestione dei talenti

In Italia, quante sono le imprese che stanno adottando strategie legate al trattenimento e all'attrazione di talenti (qui definite imprese "Talent strategy")? Secondo i risultati di un'indagine del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere su un campione di 4.000 imprese manifatturiere e dei servizi, sono due terzi (66%).⁶

Sebbene tale fenomeno sia piuttosto diffuso, esiste una elevata variabilità tra differenti tipologie di imprese. Dal punto di vista geografico, ad esempio, la propensione a adottare strategie di trattenimento e attrazione di talenti è maggiore al Centro-Nord rispetto al Mezzogiorno (67% vs 60%).

Più che nella visione geografica, è soprattutto in quella dimensionale che si riscontrano le maggiori differenze di comportamento: nelle piccole imprese (fino a 49 addetti) la quota di quelle che sono Talent strategy si ferma al 59%, contro l'82% tra le medio-grandi imprese (50-499 addetti).

Per quanto riguarda le strategie messe in atto per trattenere talenti – dai risultati della survey, emerge che modalità che più di frequente viene adoperata è l'incremento salariale, scelto dal 50% delle imprese. Seguono poi, il riconoscimento dei benefit aziendali, e la flessibilità degli orari di lavoro, adottati rispettivamente dal 29% e dal 27% delle imprese. Sullo stesso livello si collocano la maggiore autonomia sulle mansioni, adottato dal 19% delle imprese, ed il riconoscimento del lavoro svolto, scelto invece dal 18%. Minore rilevanza sembrano, ancora, avere le strategie inerenti agli incentivi della formazione (14%) e lo smart working (13%). Infine, solo il 7% delle imprese attua percorsi di carriera accelerata per trattenere i talenti in azienda.

Figura 5: Pratiche adottate dalle imprese per trattenere i talenti in azienda



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2023

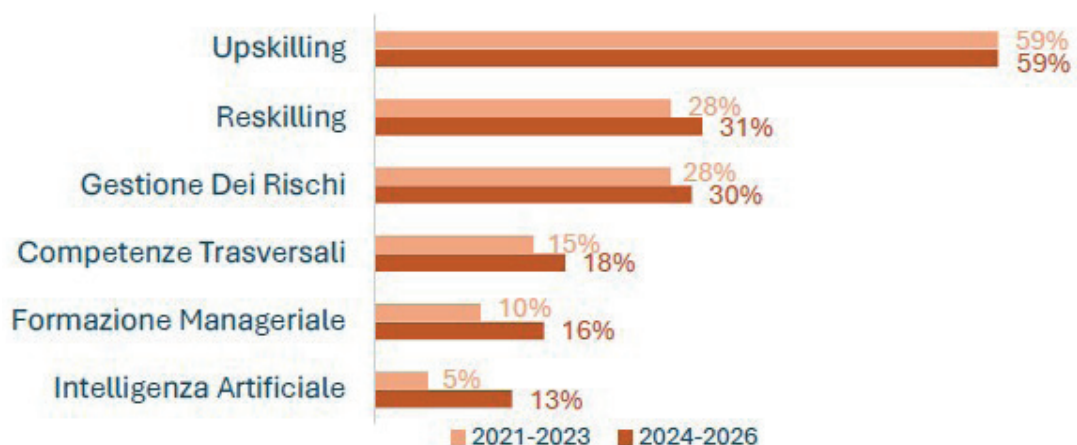
6 - A Beautiful Mind: l'attrazione dei talenti nelle imprese italiane e gli effetti sulla competitività". A cura di Marco Gentile, Silvia Petrone, Marco Pini, Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne per il Rapporto COTEC (2024)

Attuare queste strategie rappresenta un vantaggio per le imprese: non solo aiuta a motivare e valorizzare il proprio capitale umano, ma emergono correlazioni positive tra competitività e l'adozione di strategie di trattenimento dei propri talenti (talent strategy). La quota di imprese che si aspetta un aumento del proprio fatturato è maggiore tra quelle che adottano pratiche per trattenere talenti rispetto alle altre (41% vs 31%). Inoltre, queste imprese sperimentano una produttività superiore di quasi il 10% rispetto alle altre imprese. La quota di imprese che prevede un aumento della propria forza lavoro tra quelle che adottano una qualche forma di talent strategy è del 23%, contro il 17% di quelle che non lo fanno. Infine, al di là delle performance economiche, le imprese talent strategy mostrano segnali positivi con riguardo alla transizione digitale e verde: esse dichiarano che investiranno di più nel prossimo futuro nella transizione digitale (49% vs 41%) ed in quella green (54% vs 44%).

La formazione nelle imprese

Dall'indagine annuale condotta dal Centro Studi Tagliacarne nel 2024, emerge chiaramente l'importanza attribuita dalle imprese alle attività di formazione, soprattutto per aggiornare le competenze della propria forza lavoro attraverso attività di upskilling: un ambito formativo nel quale hanno investito quasi tre imprese su cinque nel triennio 2021-2023 e che mantiene la sua rilevanza anche nel futuro, con il 59% di imprese che prevedono di investire in quest'ambito di formazione anche nel triennio 2024-2026. Altrettanto rilevante risulta essere l'attività di reskilling dei dipendenti, ossia l'offerta di corsi di formazione volti all'acquisizione di nuove competenze da parte dei lavoratori, soprattutto alla luce delle nuove competenze richieste per far fronte alla duplice transizione green e digitale. Un ambito nel quale, infatti, nel triennio 2021-2023 ha investito quasi un'impresa su tre, e nel quale una quota crescente di aziende ha intenzione di investire nel 2024-2026 (+3 p.p. rispetto al triennio precedente). L'indagine mette in luce, poi, come le imprese reputino sempre più necessario investire, nel futuro, in competenze di tipo trasversale, manageriale e tecnico. Rispetto al triennio 2021-2023, infatti, nel 2024-2026 cresce la quota di aziende intenzionata ad investire nella formazione per le competenze trasversali (18%, +3 p.p. rispetto al triennio precedente); nella formazione manageriale (16%, +6 p.p. rispetto al triennio precedente); nell'Intelligenza Artificiale (13%, +8 p.p. rispetto al triennio precedente). Un dato che segnala l'importanza attribuita, da parte delle aziende, alla capacità dei propri dipendenti di adattarsi rapidamente ai cambiamenti in atto e alle nuove tecnologie, ma anche del ruolo chiave svolto dalla formazione manageriale nel guidare il processo di cambiamento.

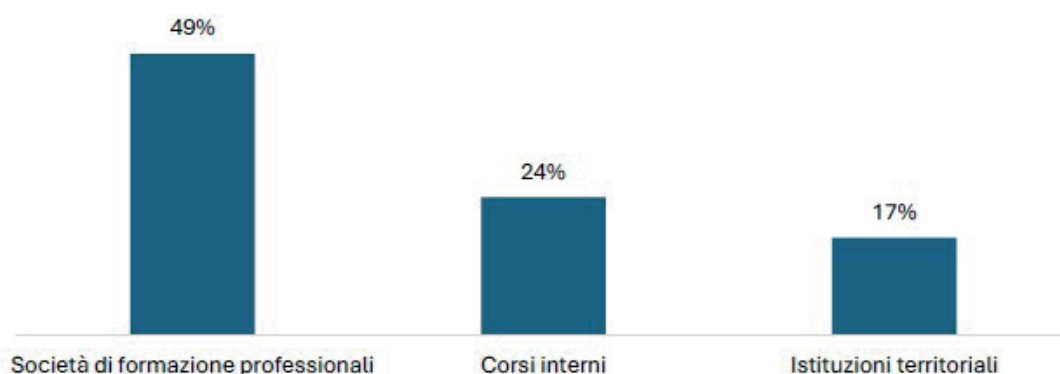
Figura 6: Principali investimenti in formazione delle imprese per triennio



Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2024

Venendo agli enti coinvolti negli interventi formativi delle imprese (Indagine Centro Studi Tagliacarne, 2024), le società di formazione professionali sono state il soggetto preferito dalle imprese (49%), seguite dai corsi interni (24%) e dalla formazione offerta da istituzioni territoriali, come per esempio le Camere di commercio (17%).

Figura 7: Scelta dei soggetti coinvolti nella realizzazione di interventi formativi



Fonte: Indagine Centro studi Guglielmo Tagliacarne - Unioncamere, 2024

Infine, un processo in crescita è quello del miglioramento delle competenze settoriali attraverso il ricorso a forme di partenariato territoriale come, per esempio, la partecipazione a percorsi formativi organizzati da Associazioni territoriali d'impresa o l'adesione a consorzi formativi pubblico-privati: un'impresa su tre ha scelto di attuare questa strategia (12% hanno già attivato questi accordi, 20% intende farlo).

L'importanza delle competenze trasversali

Se guardiamo al tema delle competenze trasversali alla luce del Sistema Informativo Excelsior emerge come esse siano richieste in modo rilevante alle nuove entrate: flessibilità e adattamento richiesta al 67,1% delle nuove entrate; capacità di lavorare in gruppo (al 57,9%); capacità di lavorare in autonomia (al 42,8%); problem solving (al 41,9% delle nuove entrate).

Le competenze trasversali spiccano anche nella transizione green, come evidenziato dall'analisi del Sistema Informativo Excelsior sui cosiddetti Green Jobs. Infatti, anche per il 2024, si conferma la loro rilevanza: sono richieste come necessarie in misura maggiore all'80% e con grado elevato in misura superiore al 40%. In particolare, la competenza in assoluto più richiesta nei Green Jobs si conferma la flessibilità e l'adattamento, necessaria per il 95,5% dei Green Jobs e richiesta con grado elevato nel 68,1% degli stessi.⁷

7 - Sistema informativo Excelsior. Volume Competenze Green (2024).

2.2 La formazione di competenze ICT per il sistema produttivo italiano: dati, criticità, linee guida per i policymaker

A cura di Ettore Russo – Senior Policy Manager Anitec-Assinform

La trasformazione digitale è un processo fondamentale per l'innovazione, la competitività e la crescita economica.

Sia a livello di Sistema Paese che di singola azienda, il successo della trasformazione digitale dipende da tre componenti essenziali: un'adeguata capacità di calcolo, la disponibilità di dati di qualità e accessibili nonché da un'adeguata diffusione di competenze digitali nella popolazione. Quest'ultima rappresenta la sfida più complessa perché richiede tempi lunghi, investe categorie di cittadini diversi per età, formazione e occupazione, necessita di una "manutenzione" continua (life long learning) ed è difficile da misurare con precisione.

Tuttavia, la formazione è la leva con il maggior potenziale per la crescita dell'intero sistema.

Da queste consapevolezze nasce l'impegno pluriennale di Anitec-Assinform, AICA, Assintel e Assinter Italia nel monitorare la dinamica della domanda e dell'offerta di competenze digitali sul mercato del lavoro, attraverso **l'Osservatorio sulle Competenze Digitali**. Questo contributo intende fornire una sintesi delle principali evidenze emerse da tali analisi.

Contesto strategico: Digitale, Competenze e Macro-Trend

Da diversi anni i dati indicano che il mercato digitale italiano cresce ad un ritmo più elevato del PIL: le ultime stime indicano un valore di circa **81,4 miliardi di euro per il 2024** (+3,4%), con una crescita media annua attesa del **4,1% fino al 2027** (oltre 91,6 miliardi). Ciò evidenzia come, nonostante un contesto internazionale incerto, il digitale abbia assunto un **carattere anticiclico** nelle scelte d'investimento delle imprese, che lo riconoscono come leva essenziale per l'efficienza e l'innovazione.

In questo scenario, lo **sviluppo del capitale umano** assume elevata rilevanza. Infatti, la formazione – nell'ecosistema education, ma anche "on the job" – diventa un investimento chiave per affrontare due dinamiche strutturali interconnesse: da un lato, l'**invecchiamento della popolazione attiva**, che richiede lifelong learning per mantenere produttività e occupabilità lungo carriere professionali più estese; dall'altro, l'**accelerazione tecnologica**, che – guidata oggi dall'intelligenza artificiale – necessita di cicli rapidi di reskilling e upskilling. Queste dinamiche impongono a imprese e istituzioni

una riflessione sia sui profili di competenza necessari per i nuovi ingressi nel mercato del lavoro, sia sulla gestione e l'aggiornamento delle competenze della forza lavoro esistente.

Fotografia della domanda di competenze digitali

Oggi disponiamo di moltissimi dati sulla domanda di competenze digitali nel mercato del lavoro che, unita a una fotografia dell'offerta in uscita dall'ecosistema della formazione, offre una misura dello skill gap in Italia. L'analisi che segue si basa sui dati più recenti (periodo gennaio 2023 - agosto 2024) del richiamato **Osservatorio Competenze Digitali**, estratti a partire dagli annunci di lavoro pubblicati sulla piattaforma LinkedIn.

I dati indicano che la domanda di professionisti con competenze digitali in Italia si attesta su livelli **strutturalmente elevati**. Tra gennaio 2023 e agosto 2024, sono stati rilevati circa **184.000 annunci di lavoro unici** per figure ICT. Questo volume indica un fabbisogno costante e **trasversale** all'intera economia nazionale. Difatti, un dato rilevante è la natura **intersettoriale** della domanda. La necessità di competenze digitali non è più limitata al settore ICT o ai servizi digitali avanzati. Settori tradizionali come Ingegneria e Costruzioni, Servizi Finanziari, Energia, Automotive e Industria Manifatturiera sono oggi tra i principali ricercatori di talento in ambito digitale.

Complessivamente, le professioni più richieste evidenziano le direttrici tecnologiche e operative su cui le imprese stanno investendo maggiormente. Lo **sviluppo software e web** si conferma nelle varie rilevazioni un'area fondamentale, con forte domanda per **Web Developer** (quasi 22.000 annunci), **Software Engineer** (oltre 12.000) e **Sviluppatore Software** (oltre 9.000). Altrettanto determinante è il presidio delle infrastrutture e dell'operatività, come dimostra la richiesta di figure per il **supporto tecnico e sistemistico** quali **Specialista di Supporto IT** (quasi 18.000 annunci) e **Specialista di Assistenza Tecnica** (quasi 13.000). Un dato significativo riguarda l'area della **gestione e analisi dei dati** dove si registra la crescita esponenziale della figura del **Database Administrator** (+107% anno su anno). Questo può segnalare una crescente maturità delle imprese nella definizione di **strategie dati** più strutturate e una maggiore attenzione alla qualità e alla governance dell'informazione, forse anche come passaggio propedeutico all'implementazione di soluzioni di analisi avanzata o di Intelligenza Artificiale. A ciò si affianca la domanda consolidata per **Data Scientist** (quasi 8.000 annunci), Data Engineer e Business Analyst. Infine, la **Cybersecurity** si conferma un'area di investimento prioritaria, con un aumento costante (+27%) nella richiesta di Specialisti, indispensabili per proteggere il patrimonio informativo aziendale.

Passando alle **competenze tecniche**, l'importanza di **SQL** (quasi 25.000 menzioni) è coerente con la crescita dei ruoli legati all'amministrazione dei database; mentre i principali **linguaggi di programmazione** (Java, JavaScript, Python, con 15-20.000 menzioni ciascuno) rimangono fondamentali per lo sviluppo delle applicazioni customizzate che supportano i processi di business digitalizzati. Sono altrettanto richieste competenze su **piattaforme Cloud** (es. Azure, AWS) e tecnologie **DevOps**.

L'Intelligenza Artificiale rappresenta il fronte di maggiore dinamismo e potenziale trasformativo. I dati sugli annunci di lavoro mostrano una **crescita estremamente rapida**: oltre 21.000 annunci nel periodo includevano riferimenti generici all'IA (+73% anno su anno), mentre la domanda per competenze su **strumenti specifici** (ChatGPT, Gemini, TensorFlow, piattaforme Cloud AI, ecc.) è aumentata del 380% anno su anno, pur riferendosi a un volume assoluto ancora contenuto (circa 2.500 annunci). Indagini condotte nell'ambito dell'Osservatorio confermano questa tendenza, rilevando che le imprese identificano AI/Machine Learning come la priorità formativa interna assoluta (91% dei rispondenti). Sebbene la crescita sia indiscutibile, l'impatto quantitativo effettivo della IA generativa sui profili di competenza richiesti nel prossimo futuro rimane un punto interrogativo chiave, che richiederà monitoraggio costante.

Accanto alle competenze strettamente tecniche, l'analisi effettuata evidenzia l'essenzialità delle **competenze trasversali**. In un contesto di trasformazione continua, skill come il **Project Management** (oltre 15.000 menzioni) diventano importanti non solo per gestire singoli progetti IT, ma per **governare programmi complessi di cambiamento digitale**, che richiedono coordinamento interfunzionale, gestione delle risorse, adozione di metodologie agili e allineamento con gli obiettivi strategici aziendali. Allo stesso modo, competenze come **Consulenza**, **Troubleshooting**, **Comunicazione** efficace e **Teamwork** sono strumentali a tradurre le esigenze di business in soluzioni tecnologiche, gestire l'operatività quotidiana e favorire la collaborazione in ambienti complessi e dinamici.

Fotografia dell'offerta formativa: un ecosistema sotto pressione

A fronte di una domanda di competenze digitali elevata e in evoluzione, **l'analisi dell'offerta formativa nazionale rivela un ecosistema articolato, ma di scala, qualità e organizzazione complessivamente insufficienti a soddisfare il fabbisogno del mercato.**

I canali formativi più tradizionali, l'università e gli istituti di istruzione secondaria superiore, rappresentano il bacino primario per i nuovi ingressi nel mercato del lavoro. L'offerta proveniente da questi attori è quantificabile in termini di

iscritti e diplomati/laureati. In questo senso, i dati DESI evidenziano un ritardo strutturale dell'Italia: siamo nelle ultime posizioni in Europa per diffusione delle competenze digitali (46% base; 22% avanzate) e ultimi per percentuale di laureati ICT (1,5% vs 4,5% UE).

Guardando ai volumi universitari, nel 2023 si sono registrati circa 22.500 laureati in percorsi ICT "in senso stretto" (+9% vs 2022) e circa 61.700 considerando anche i percorsi "affini" (perimetro ICT "ampio", +7% vs 2022). Pur registrando una crescita, questi numeri rimangono bassi in termini percentuali sul totale dei laureati (6%) e l'adeguamento dell'offerta è lento (solo 16% dei nuovi corsi 24/25 è ICT).

Emerge inoltre una criticità qualitativa percepita dalle imprese: il 52% dei manager intervistati nel contesto dell'edizione 2024 dell'Osservatorio ritiene che la preparazione universitaria non soddisfi adeguatamente le esigenze aziendali in termini di competenze digitali immediatamente operative. Sebbene resti fondamentale riconoscere il valore intrinseco della formazione universitaria, che contribuisce in modo determinante allo sviluppo di capacità analitiche e di pensiero critico, sembra sempre più evidente la necessità di ripensare il modello di collaborazione tra accademia e industria per quanto riguarda digitale e tecnologie emergenti.

Accanto all'università, si rafforzano gli ITS Academy. Il loro modello, che integra strettamente imprese e formazione tecnica superiore, mostra grande potenziale e allineamento con la domanda di mercato (+36% le domande di iscrizione nell'area ICT nel 2022). La sfida principale resta in questo momento l'espansione quantitativa (solo 50 percorsi ICT monitorati nel 2022) dell'offerta e il miglioramento della loro visibilità come opzione formativa di eccellenza.

Altri canali, come i Bootcamp e le Academy aziendali mostrano forte dinamismo. I Bootcamp offrono percorsi intensivi e mirati. Le Academy aziendali sono la risposta diretta delle imprese alle lacune percepite nel sistema formativo: un terzo delle aziende intervistate ne ha una, ritenendola lo strumento più efficace (78% giudizi positivi) per formare competenze aggiornate e specifiche (upskilling/reskilling). Sono in grado di formare sia skill tecniche avanzate (AI, Cyber, Cloud) sia soft skill cruciali. Probabilmente, da un punto di vista sistemico, il loro limite attuale è la scarsa apertura all'esterno e la mancanza di un pieno riconoscimento formale.

Pertanto, il divario tra le figure professionali richieste e quelle formate rimane significativo, così come persiste un disallineamento tra le competenze sviluppate, specialmente nei percorsi più tradizionali, e le reali esigenze operative delle imprese.

Soluzioni e proposte:

integrare l'ecosistema e valorizzare le Academy aziendali

I paragrafi precedenti hanno evidenziato il profondo divario esistente in Italia tra fabbisogno di competenze nel sistema produttivo e capacità di crearne da parte del mondo della formazione. Superare questo divario richiede una strategia nazionale integrata e di lungo periodo, che superi la logica degli interventi settoriali o emergenziali e agisca in modo coordinato su tutto l'arco della vita formativa e professionale dei cittadini.

È fondamentale intervenire fin dai primi cicli scolastici per costruire solide basi di alfabetizzazione digitale e “pensiero computazionale”. In questo senso possono essere molto utili i nuovi modelli di apprendimento che emergono dallo sfruttamento delle tecnologie EdTech. Inoltre, agendo sui primi cicli scolastici si possono avere risultati concreti per superare gli stereotipi di genere che ancora oggi limitano l'accesso femminile alle discipline STEM. Per i giovani, la priorità dev'essere migliorare la qualità della didattica nelle materie tecnico-scientifiche e potenziare le attività di orientamento. Mentre per quanto riguarda la formazione universitaria è necessario rafforzare i meccanismi di collaborazione con le imprese per migliorare **l'allineamento dei curricula alle esigenze del mercato**, promuovere esperienze lavorative significative (**tirocini, apprendistato di alta formazione**), valorizzare le **certificazioni professionali** e sostenere i **dottorati industriali** come ponte tra ricerca e innovazione applicata.

Parallelamente, occorre sostenere lo sviluppo e l'integrazione dei canali formativi terziari professionalizzanti, come gli ITS Academy, il cui potenziale di crescita e di risposta rapida ai fabbisogni territoriali deve essere pienamente realizzato attraverso maggiori investimenti e una migliore visibilità. Anche il fenomeno dei Bootcamp, pur nella sua attuale informalità, merita attenzione per la sua capacità di formare rapidamente competenze specifiche richieste dal mercato, suggerendo la necessità di esplorare forme di riconoscimento o integrazione.

Altrettanto cruciale è agire sulla formazione continua dei lavoratori occupati. In un contesto di rapida obsolescenza delle competenze, l'upskilling diventa un processo permanente, mentre il reskilling diventa fondamentale per assicurare l'accesso al mercato del lavoro a figure che necessitano di essere ricollocate. È indispensabile incentivare imprese e lavoratori a investire in formazione continua. Non va, infine, trascurata la necessità di innalzare il livello di competenze digitali di base dell'intera popolazione adulta, fattore essenziale per l'inclusione sociale e l'accesso ai servizi nell'era digitale.

All'interno di questa strategia complessiva, un ruolo di particolare rilevanza può essere svolto dalle Academy aziendali. Queste strutture, nate come risposta diretta delle imprese alle sfide del mercato delle competenze, rappresentano oggi una risorsa con un potenziale ancora inespresso. Secondo le nostre analisi, sono percepite dalle imprese come lo strumento più efficace per formare competenze avanzate, aggiornate e operative. Esiste la possibilità, con azioni di policy mirate, di liberare appieno questo potenziale e trasformare le Academy da strumento prevalentemente interno a motore di sviluppo per intere filiere. Di seguito alcune possibili direttrici di policy:

- **Riconoscimento e qualificazione:** integrare le Academy nel sistema nazionale delle qualificazioni, definendo standard e promuovendo la certificazione delle competenze acquisite per garantirne la portabilità.
- **Coordinamento e reti:** stimolare la creazione di reti collaborative tra Academy (aziendali, ITS, universitarie) per ottimizzare l'offerta, condividere risorse e metodologie, realizzando una "Scuola Diffusa" delle competenze digitali.
- **Incentivi all'apertura** (Modello "Capofiliera"): introdurre incentivi pubblici specifici per incoraggiare le grandi imprese ad aprire le proprie Academy alla formazione del personale delle PMI partner e di filiera, amplificando l'impatto formativo sull'intero tessuto produttivo.
- **Integrazione con l'Istruzione Formale:** progettare percorsi ibridi e meccanismi fluidi di riconoscimento crediti tra Academy, ITS e università, creando un ecosistema formativo più permeabile ed efficace.

Concludendo, si auspica che con questo contributo si possa **alimentare un dibattito informato** e costruttivo tra tutti gli stakeholder. Approfondire ulteriormente la definizione e il ruolo dei diversi canali formativi, comprese le eterogenee realtà delle **"Academy" aziendali**, è essenziale per costruire un linguaggio comune e strategie condivise.

La sfida delle competenze digitali si vince attraverso una **stretta collaborazione** tra istituzioni, mondo dell'istruzione, imprese e parti sociali, unita a un **riconoscimento istituzionale** efficace di tutti i percorsi formativi validi, inclusi quelli sviluppati in ambito aziendale. Costruire questo **ecosistema integrato** non è solo una necessità per colmare il gap attuale, ma un investimento strategico per la **competitività futura del Paese**

2.3 L'attività delle Corporate Academy nel sistema dell'education

A cura di Giuseppe Cappiello, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna

Un angolo visuale dal quale Assoknowledge ha sempre osservato l'evoluzione dello stato dell'education in Italia è quello delle Academy aziendali.

Questa denominazione, probabilmente a seguito di alcuni interventi normativi recenti che hanno utilizzato questa espressione, in Italia ha via via sostituito quella di Corporate University che resta prevalente a livello internazionale. Si tratta di iniziative, più o meno strutturate, avviate dalle imprese all'interno del perimetro aziendale allo scopo di allineare costantemente la conoscenza disponibile internamente con gli obiettivi tracciati dalla strategia aziendale e non disperdere quel patrimonio accumulato nel tempo, soprattutto per quanto riguarda le competenze distintive. Negli ultimi anni a questi obiettivi si è aggiunto quello di rafforzare l'identità aziendale, sia per motivi competitivi sia per essere più attrattivi nei confronti della forza lavoro da immettere in azienda.

Nel 2010, quando fu realizzato il primo Rapporto Assoknowledge, erano state censite 25 imprese dotate di una Corporate University; nel 2024 ne sono state individuate 232 di cui 79 solo in Emilia-Romagna⁸.

Questa crescita, considerata anche solo in termini numerici, fa riflettere e non può essere derubricata come fenomeno di moda ma deve essere esaminata con attenzione perché rappresenta un indicatore significativo del cambiamento in corso. Se in passato, infatti, potevano essere sufficienti le agenzie tradizionali per formare la forza lavoro e più in generale per garantire un flusso di conoscenza aggiornata, ora queste non sembrano più bastare. L'accelerazione dello sviluppo tecnologico e il contestuale calo demografico, soprattutto se li si guarda in ottica globale, hanno portato ad una carenza di risorse umane molto difficile da colmare e impongono alle imprese di adottare nuovi dispositivi per quanto riguarda la gestione delle risorse umane.

Di seguito sono riportate alcune evidenze che cercano di aiutare a comprendere il cambio di paradigma in corso e che in questo Rapporto è sintetizzato nel passaggio **"dal fare all'essere"**.

Livello di crescita evolutiva delle Corporate Academy

La maggior parte delle Corporate Academy intervistate (94,4%) si colloca in uno stato di sviluppo o di maturità (Figura 1) e segnatamente il 77,8 % a livello di "Training e sviluppo manageriale ed esecutivo" (Figura 2). Le risposte sono ancorate su delle classificazioni internazionalmente riconosciute dalla letteratura internazionali (Scala di Allen). Questi numeri fanno emergere come primo dato che le imprese non si limitano all'addestramento per lo svolgimento delle mansioni previste ma prestano maggiore attenzione che in passato allo sviluppo manageriale (nel 2013 era al 65% e non c'erano corsi svolti in azienda che consentivano di ottenere crediti utili per il conseguimento di una laurea).

Figura 1: In quale fase del "ciclo di vita" di un'impresa inserirebbe la Corporate Academy?

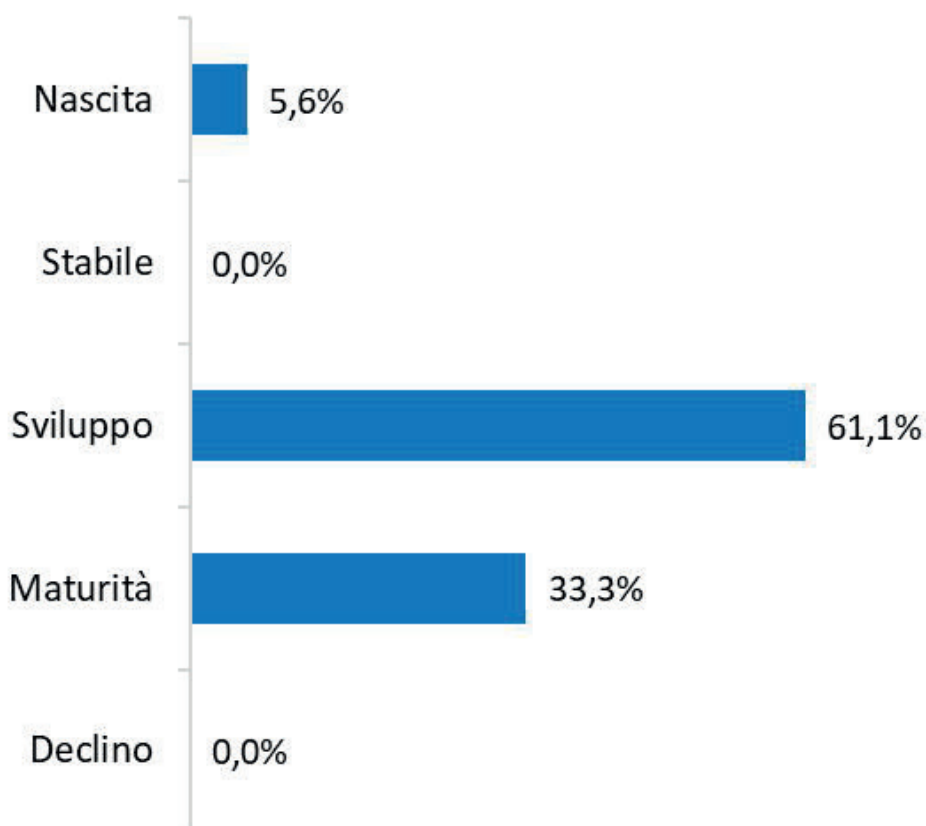
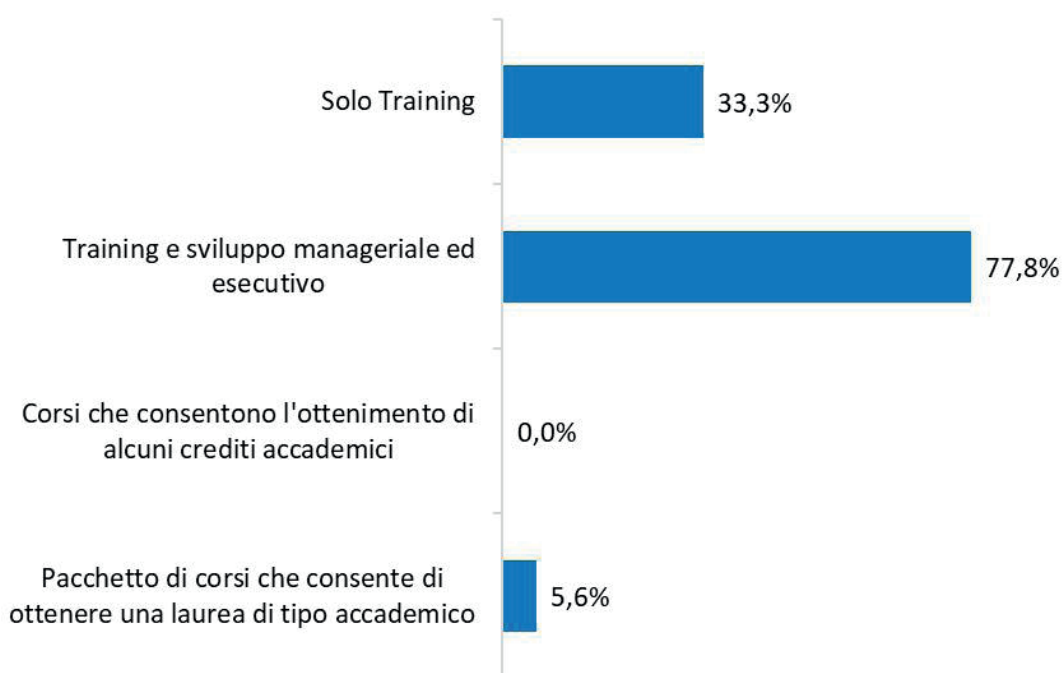


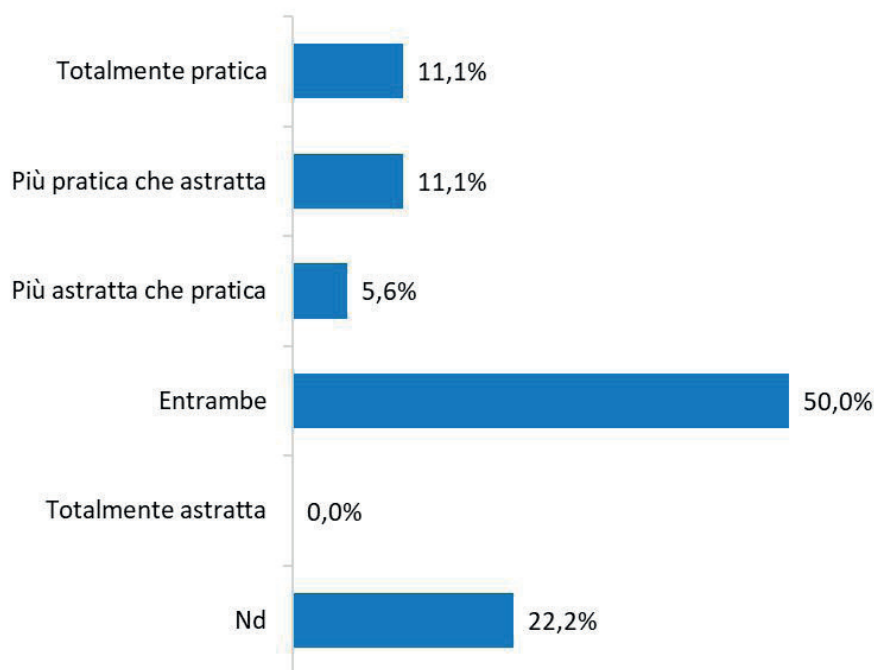
Figura 2: In quale livello di crescita evolutiva collocherebbe la Corporate Academy?



Tipologia di conoscenza fornita dalla Academy

Approfondendo nell'analisi dei contenuti formativi proposti, a conferma di quanto detto in precedenza, emerge che alla formazione obbligatoria (aggiornamento essenziale degli aspetti normativi e di conformità) vengono sempre più spesso affiancati moduli riguardanti, ad esempio, il forecasting e sensemaking: (abilità per anticipare i cambiamenti del mercato e reagire alle nuove tendenze) e fornita una combinazione equilibrata di conoscenza pratica e astratta (50,0%), con una tendenza a privilegiare maggiormente la componente pratica rispetto a quella astratta (11,1% per entrambe le categorie "totalmente pratica" e "più pratica che astratta").

Figura 3: La Corporate Academy fornisce una tipologia di conoscenza?



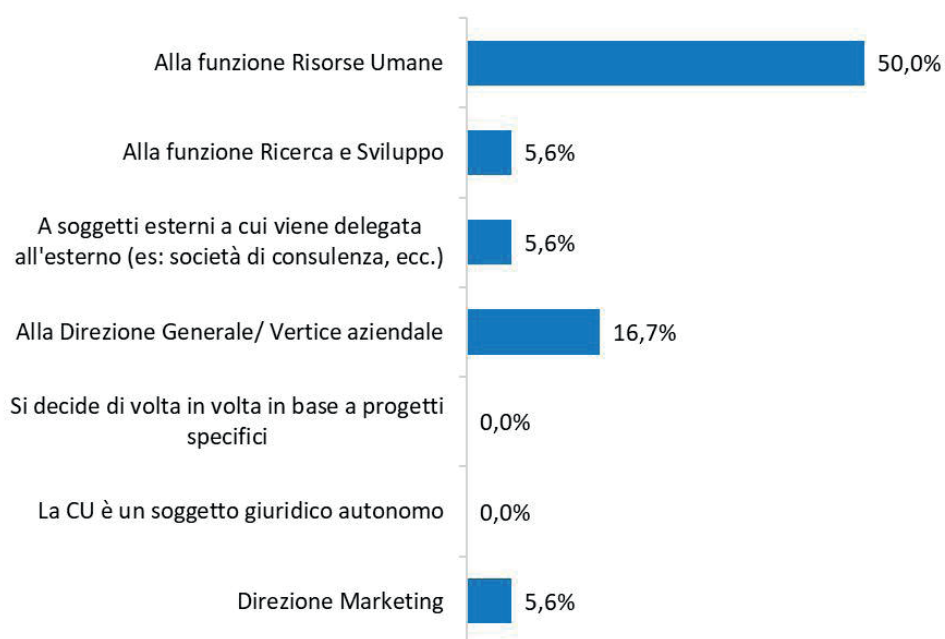
Organizzazione delle Academy

L'organizzazione delle Corporate Academy varia in base alle dimensioni, alle esigenze e anche alle peculiarità dall'azienda che ha attivato una Academy. Tuttavia si possono riconoscere alcuni tratti comuni: l'immagine prevalente che emerge è quella di una emanazione della funzione di gestione delle risorse umane o del vertice aziendale a cui è affidato soprattutto il compito della formazione del personale, non sempre quella di selezione. Metà delle Academy dispone di una infrastruttura dedicata alla formazione ma non alla ricerca. La dotazione finanziaria per le attività è in crescita.

Funzione aziendale di riferimento

Per il 50% delle imprese la Corporate Academy risponde alla funzione delle Risorse Umane, il 16% alla Direzione Generale e il restante alle altre funzioni aziendali (Figura 4).

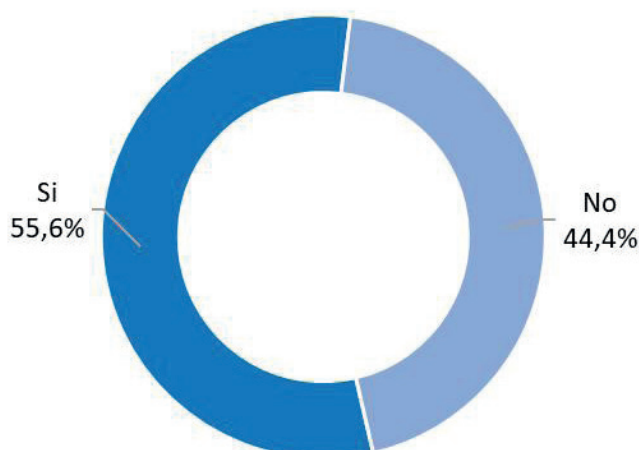
Figura 4: A quale funzione aziendale risponde la Corporate Academy?



Infrastruttura fisica

Delle imprese che hanno già istituito una Corporate Academy, più della metà ha un'infrastruttura fisica dedicata. Questa informazione è importante perché la presenza di una infrastruttura dedicata sembra indicare un commitment forte nei confronti dell'Academy (Figura 5).

Figura 5: Esiste un'infrastruttura fisica dedicata alla Corporate Academy?



Laboratori di ricerca interni/esterni

Pochissime Academy dispongono di un laboratorio di ricerca, e il 55% delle organizzazioni utilizza un laboratorio di ricerca di altri, come università, centri di ricerca, ecc. (Figura 6 e 7).

Figura 6: La Corporate Academy dispone di un laboratorio di ricerca

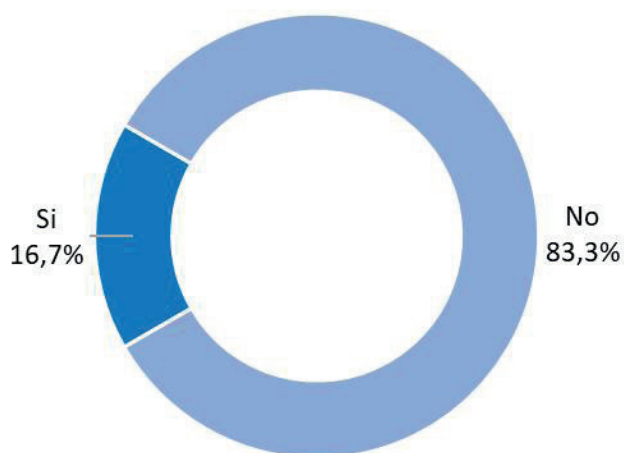
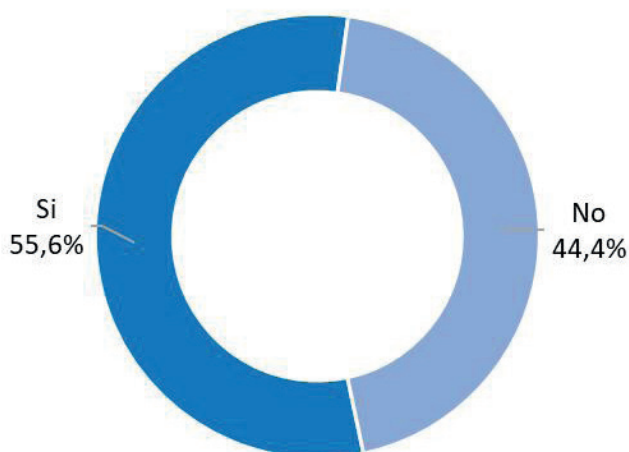


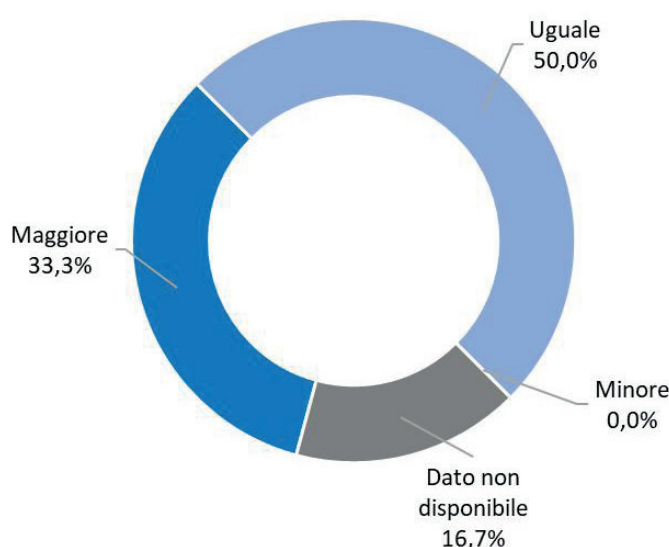
Figura 7: La Corporate Academy utilizza un laboratorio di ricerca di altri (università, centri di ricerca, centri per l'innovazione, ecc.)



Finanziamento delle Corporate Academy

Più dell'80% delle Academy intervistate, ha avuto nel 2024 un finanziamento maggiore o uguale rispetto all'anno precedente (Figura 8).

Figura 8: Il finanziamento della Corporate Academy nell'anno 2024, rispetto all'anno 2023, sarà...

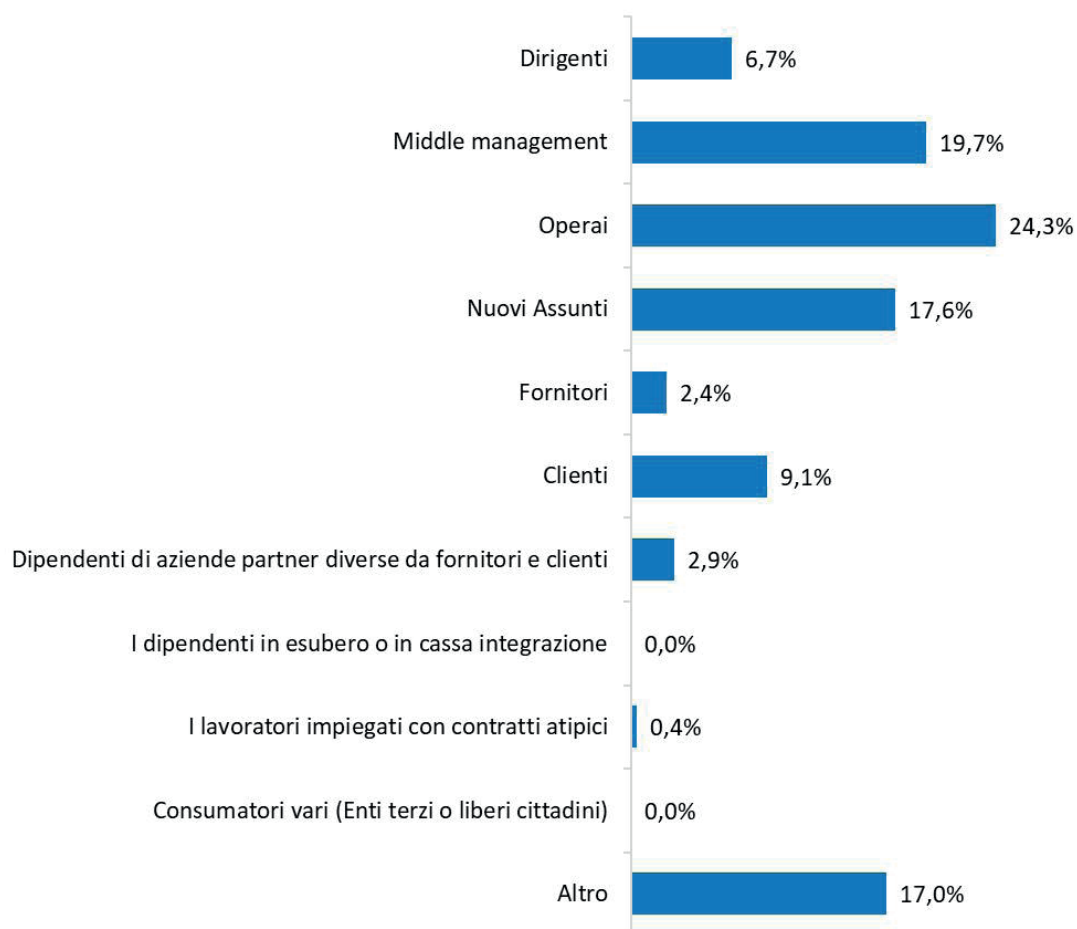


I destinatari

Sono molteplici i destinatari delle attività della Corporate Academy, con una forte concentrazione verso operai (24,3%) e middle management (19,7%), seguiti da nuovi assunti (17,6%) e dirigenti (6,7%). Anche altre categorie, come fornitori (2,4%) e dipendenti di aziende partner (2,9%), sono coinvolte, seppur in misura minore. I dipendenti in esubero e i consumatori non risultano tra i principali target, mentre il 17% delle attività è destinato ad "altre categorie" come studenti, neolaureati, giovani talenti, impiegati non middle manager e consulenti provenienti da settori diversi.

Le attività formative delle Academy che hanno risposto al questionario sono quindi rivolte prevalentemente al pubblico interno. Va segnalato tuttavia che non mancano, anzi crescono rispetto a quanto emergeva da precedenti indagini, l'apertura anche all'esterno non solo per scopi commerciali. Sono sempre di più le imprese che organizzano iniziative rivolte all'esterno, ad esempio per sensibilizzare su temi ambientali o per aumentare la propria reputazione.

Figura 9: Chi sono i destinatari delle attività della Corporate Academy? N.B.: È stato chiesto di attribuire un valore ad ogni variabile per un complessivo di 100 punti



Le Academy e il mercato del lavoro

I risultati che destano una qualche sorpresa riguardano il coinvolgimento nelle attività diverse da quelle tipicamente formative.

Mentre, come si è visto, si confermano alcune tendenze già registrate nella precedente edizione del Rapporto Assoknowledge (aumento del numero delle Academy, aumento della maturità delle attività svolte e apertura verso l'esterno ed il territorio) appare ancora molto contenuta l'attività nelle fasi di selezione del personale e di valutazione delle carriere.

Mentre le Academy dichiarano di essere attive per trattenere dei talenti (Figura 10) solo nel 20% dei casi l'Academy è coinvolta nei processi di reclutamento (Figura 11) e le promozioni nelle aziende intervistate si basano prevalentemente sui risultati raggiunti (Figura 12).

Figura 10: Quali misure adotta l'organizzazione per trattenere i talenti?

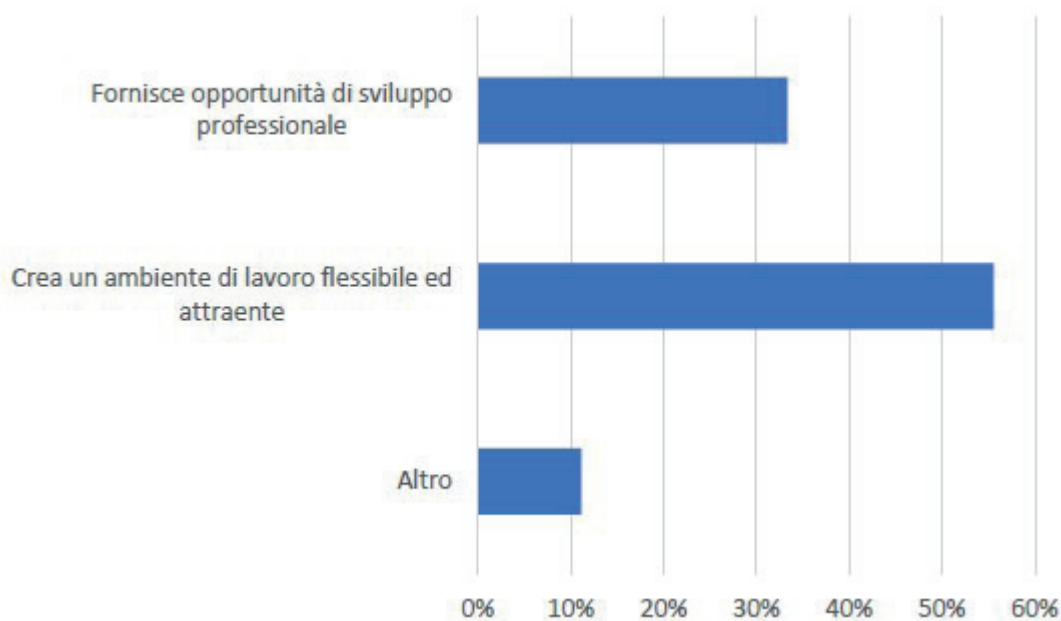


Figura 11: La CU è coinvolta nelle attività di selezione del personale dell'azienda?

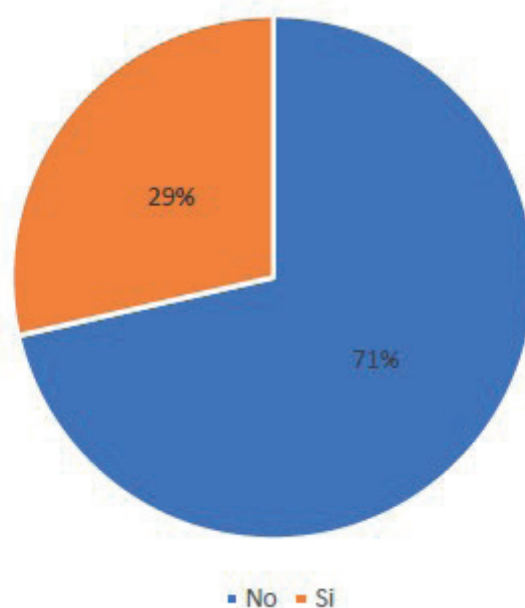
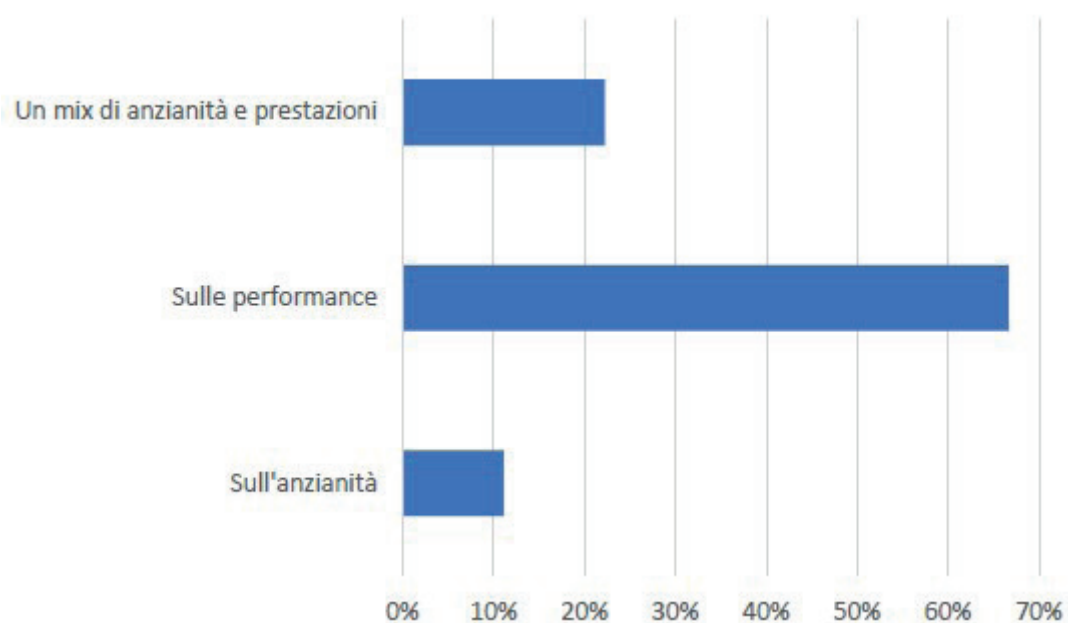


Figura 12: La CU è coinvolta nelle attività di selezione del personale dell'azienda?





Seconda Parte

La testimonianza delle imprese

3.1 **La Talent Strategy in Enel**

A cura di Filippo Accettella – Head of People Empowerment Competence Centre, Enel Italia

Enel è una delle principali aziende energetiche a livello mondiale, presente in 28 Paesi, in 5 continenti, e con una capacità installata totale di circa 90 GW, di cui circa 66 GW da fonti rinnovabili. Enel opera in Europa, America, Asia, Oceania e Africa, gestendo una rete di distribuzione che copre circa 1,9 milioni di chilometri, servendo 68,5 milioni di utenti finali.

La missione di Enel è quella di essere leader nella transizione energetica globale, fornire energia contribuendo allo sviluppo dei territori in cui opera in modo sostenibile, responsabile e innovativo. L'azienda è fortemente impegnata in progetti di sviluppo sostenibile e innovazione tecnologica, che ritroviamo negli investimenti totali lordi previsti dal Piano 2025-2027:

- A livello di Gruppo prevediamo di investire circa 43 miliardi di euro nel triennio 2025 – 2027 di cui circa 26 miliardi di euro per le reti, circa 12 miliardi di euro nella produzione di energia da fonti rinnovabili (previsti 12 GW aggiuntivi) e circa 2,7 miliardi di euro nel segmento Clienti.

Il Gruppo si impegna a costruire un futuro sostenibile e migliore per tutti, con una visione di lungo termine, guardando oltre il presente, attraverso soluzioni energetiche innovative e responsabili.

La Talent Strategy di Enel

Le profonde trasformazioni sociali, economiche e culturali che stanno caratterizzando l'epoca attuale, attraverso fenomeni quali la transizione energetica ed i processi di digitalizzazione e continua innovazione tecnologica, hanno impatti significativi anche sul mondo del lavoro. Pertanto, le aziende sono chiamate ad essere flessibili al cambiamento per adattarsi a operare in scenari di incertezza, volatilità ed elevata complessità. La nostra strategia è costruita su persone, competenze, valori e comportamenti condivisi.

Rafforzare i processi di sviluppo, facendo leva sulle competenze, sul benessere

e sulla motivazione delle persone è tanto importante quanto costruire contesti e percorsi di formazione e di sviluppo all'avanguardia, sostenibili e inclusivi che valorizzino le singole capacità di ciascuno e favoriscano l'approccio imprenditoriale nell'organizzazione.

Per abilitare l'organizzazione realizzare gli obiettivi di Gruppo, la funzione People & Organization ha il compito di occuparsi di tutto ciò che concorre alla valorizzazione del capitale umano, l'asset più importante dell'azienda.

Enel si è dotata di un modello valoriale esplicito condiviso a livello di Gruppo, articolato su 5 valori fondamentali:

Fiducia: in Enel promuoviamo relazioni basate su responsabilità, integrità e legalità, costruendo rapporti di fiducia tra le persone del Gruppo, con i clienti e gli stakeholder; collaboriamo apertamente per far crescere la fiducia in sé stessi, negli altri e nell'organizzazione per vincere insieme, sviluppiamo competenza e relazioni affidabili per gestire al meglio la complessità.

Innovazione: in Enel lavoriamo con curiosità per aprire l'energia a nuovi usi, tecnologie e persone, imparando gli uni dagli altri e costruendo nuovi punti di riferimento, trasformiamo le idee in valore per noi e per i nostri stakeholder.

Proattività: in Enel incoraggiamo un approccio imprenditoriale, grazie al quale i colleghi e le colleghe sono invitati a prendere iniziative che portino a risultati concreti e sostenibili, rispondendo attivamente alle esigenze dei clienti.

Flessibilità: in Enel accogliamo il cambiamento come un'opportunità e lo anticipiamo per essere pronti ad affrontare nuove sfide in contesti in rapida evoluzione, ridefiniamo le priorità agendo con solidità, semplicità e rapidità, ci impegniamo nel miglioramento continuo e impariamo dai nostri errori.

Rispetto: in Enel rispettiamo noi stessi e gli altri, ognuno nella sua unicità. Seguiamo con responsabilità le regole per proteggere e salvaguardare la sicurezza, la salute, l'ambiente e i diritti umani. Riconosciamo il valore delle differenze, delle idee, delle opinioni e del merito per garantire qualità in tutto quello che facciamo.

In questo contesto, gli elementi chiave per sostenere il cambiamento sono imprenditorialità e merito, che ritroviamo come driver centrali associati ai valori.

People Development Strategy in Enel

In un mondo in cui tecnologia e innovazione dettano il passo del cambiamento a velocità variabili e sostenute, il capitale umano rimane al centro di un approccio volto ad assicurare una crescita stabile e duratura. La strategia mira a creare un ambiente in cui le persone e le competenze possano evolversi in modo sinergico con le esigenze di business e di mercato, con l'obiettivo di anticipare i trend piuttosto che inseguirli.

Nel nostro Gruppo riconosciamo il potenziale che risiede nel talento e nelle competenze garantendo alle nostre persone accesso a una vasta gamma di opportunità e strumenti con cui possono scoprire, sviluppare e affinare nuove abilità per realizzare il proprio potenziale. I percorsi che mettiamo a disposizione dei nostri colleghi iniziano dal momento dell'assunzione, e accompagnano le nostre persone fino alle fasi più avanzate della loro carriera. A tutto ciò affianchiamo un panorama sempre aggiornato di corsi, laboratori e workshop digitali e in presenza che permettono di integrare il proprio bagaglio professionale o accedere a nuove competenze in linea con le esigenze espresse dai principali trend del mondo del lavoro e dell'evoluzione tecnologica.

Siamo, infatti, consapevoli del fatto che, in ogni ecosistema aziendale, le persone abbiano bisogno di poter dominare un ampio range di capacità. Per questo, crediamo che sia indispensabile far evolvere le skill tecniche e soft, attraverso esperienze e programmi di formazione e sviluppo.

Imprenditorialità, merito e valori aziendali hanno ispirato la strategia di sviluppo delle persone, trovando integrazione in una serie di processi aziendali coerenti con questa strategia.

Tra tutti, il Performance Management è il processo di valutazione delle performance e strumento chiave a supporto dei meccanismi di rewarding che promuove la valorizzazione dei talenti, attraverso la valutazione annuale degli obiettivi raggiunti, l'aderenza ai valori e comportamenti aziendali.

Il programma, che coinvolge il 100% delle persone eleggibili del Gruppo, prevede un momento annuale di confronto diretto ed esclusivo tra responsabili e collaboratori, per valutare i risultati e i comportamenti agiti nel raggiungerli.

Per garantire una efficace gestione dei talenti all'interno dell'organizzazione, è essenziale utilizzare oltre a strumenti oggettivi come il Performance Management anche momenti di Assessment. Questi strumenti consentono di identificare e valorizzare le capacità e il potenziale delle persone attraverso metodologie di valutazione delle competenze e momenti di restituzione in un'ottica di empowerment della persona.

Nell'ottica della valorizzazione del talento anche attraverso percorsi che stimolino il confronto con altri colleghi, sono state rafforzate le iniziative di Job Shadowing, Mentoring e Coaching per l'accrescimento della consapevolezza e per supportare le persone nell'espressione dei propri punti di forza. Tali percorsi permettono alle persone coinvolte di aumentare la propria rete di relazioni, di scambiare idee e punti di vista e favoriscono l'autoapprendimento, l'interculturalità e la condivisione di esperienze e competenze.

Talent attraction

Enel assume generalmente giovani laureati in discipline scientifiche e ingegneristiche e diplomati provenienti da istituti tecnici per le posizioni operative.

Enel ha attivato una strategia basata su 4 pilastri per potenziare il reperimento di forza lavoro qualificata:

1. Supporto alla filiera
2. Partecipazione agli ITS Accademy
3. Programmi di apprendistato duale
4. Percorsi di orientamento

SUPPORTO ALLA FILIERA

- **Energie per crescere:** Il progetto, in collaborazione con ELIS, mira ad aiutare la filiera a trovare tecnici adeguatamente preparati. Il progetto è rivolto a giovani al primo impiego e/o persone disoccupate.
- **Energie per la scuola:** Il progetto si rivolge agli studenti dell'ultimo anno degli Istituti Tecnici e Professionali di tutta Italia al fine di formarli e indirizzarli, una volta diplomati, verso le opportunità occupazionali offerte dalle imprese della filiera del Gruppo Enel.

SUPPORTO ALLA RETE DEGLI ISTITUTI TECNICI SUPERIORI (ITS Accademy)

Enel Italia è socio fondatore dal 2022 dell'ITSEL (ITS per l'Energia del Lazio) di Civitavecchia e socio partecipante dal 2023 dell'ITS Academy di Macomer (NU), entrambi con focus sulla realizzazione e la gestione di sistemi di generazione da fonti rinnovabili, efficienza energetica e di accumulo dell'energia elettrica.

PROGRAMMI DI APPRENDISTATO DUALE:

- Apprendistato Duale per il diploma di istruzione secondaria superiore (apprendistato scolastico di 1° livello): Enel è stata la prima azienda in Italia ad attivare l'apprendistato scuola-lavoro a partire dal 2014 con i ragazzi degli ultimi due anni degli istituti tecnici (scuola secondaria di competenza del MIUR).
- Apprendistato di alta formazione e ricerca per l'istruzione terziaria: Enel ha

sviluppato un nuovo modello di inserimento per gli studenti universitari che si basa sull'alternanza tra formazione universitaria, modificata ad hoc da Enel, e lavoro. Nel luglio 2022, Enel ha firmato un accordo con l'Università degli Studi dell'Aquila per un progetto di apprendistato di alta formazione. Il programma è stato rinnovato per l'anno accademico 2024/2025.

PROGETTI PER L'ORIENTAMENTO:

- **Back to School:** iniziativa di Enel per sensibilizzare i giovani delle scuole secondarie superiori al valore della formazione tecnico scientifica, contrastando gli stereotipi di genere in ambito STEM. Il progetto prevede un format in cui le colleghe di Enel, in qualità di ex-alunne, tornano nelle scuole superiori che un tempo hanno frequentato per condividere le opportunità lavorative legate a percorsi di studio in ambito tecnico/scientifico.

Il nostro iter di selezione non è standardizzato, ma viene disegnato sul profilo e sul livello di esperienza del candidato che stiamo cercando.

Per la selezione dei profili operativi, rivolta perlopiù a candidati con diploma tecnico quinquennale, l'iter prevede due fasi valutative: un primo step caratterizzato da un assessment digitale in cui, attraverso la somministrazione di test, vengono valutate le conoscenze tecniche e la sensibilità verso le tematiche della sicurezza; e una seconda fase di colloquio tecnico-attitudinale in cui vengono approfondite la motivazione e le aspirazioni, oltre alle competenze soft/trasversali e tecniche

Per la selezione dei neolaureati si inizia con un assessment di gruppo in cui i candidati hanno modo di confrontarsi sia in prove individuali che in dinamiche di gruppo o business case. L'obiettivo è far emergere quelle caratteristiche personali e quelle attitudini che rappresentano e incarnano i nostri valori: per esempio la curiosità che porta all'innovazione e alla continua evoluzione di sé stessi; la flessibilità come la capacità di rispondere a un business e un contesto esterno in continuo cambiamento, la proattività e l'imprenditorialità del singolo e del team, la capacità di lavorare in gruppo, creando un ambiente che valorizzi il rispetto, la fiducia, la sicurezza e il benessere di tutti. Superata questa prima prova di valutazione attitudinale, si passa a un colloquio individuale con le funzioni aziendali di riferimento.

Per quanto riguarda, invece, la selezione di figure senior, la valutazione avviene attraverso un'intervista strutturata in cui si approfondiscono sia le competenze e le esperienze pregresse del candidato, che la motivazione verso Enel e le attitudini e aspirazioni professionali.

L' Assessment in Enel

Per garantire una efficace gestione dei talenti all'interno dell'organizzazione, è essenziale utilizzare strumenti oggettivi come il Performance Management (la valutazione delle performance delle persone da parte dei responsabili) e l'Assessment. Questi strumenti consentono di misurare, identificare e valorizzare le performance, le capacità e il potenziale delle persone. In particolare, l'assessment consente di far emergere e potenziare le competenze necessarie funzionali ad una crescita percorso manageriale professionale/manageriale delle risorse e di potenziare le performance dei collaboratori. Questa metodologia è utile a valutare competenze espresse o potenziali già in possesso o non ancora espresse dalla persona, nell'ottica di un adeguamento rispetto al ruolo attuale o di maggiore complessità. Oltre all'Assessment individuale trova posto tra gli strumenti di HR management l'Assessment di team, che favorisce la costruzione e il potenziamento di ambienti di lavoro positivi e stimolanti, improntati ad una cultura di collaborazione, spirito di squadra e raggiungimento di obiettivi, utile per lavorare su progetti specifici ma anche come strumento di engagement ed empowerment dei team, forza motrice delle performance aziendali. L'assessment è un ottimo strumento per dare delle risposte efficaci rispetto all'evoluzione delle esigenze aziendali che richiedono competenze spesso assenti nella forza lavoro attuale, per essere coerenti alle dinamiche del mercato del lavoro che cambiano rapidamente, rendendo complesso per i lavoratori mantenere le proprie competenze aggiornate, per soddisfare le aspettative dei lavoratori, soprattutto delle nuove generazioni. L'assessment permette inoltre di ridurre il turnover del personale, individuando le persone che stanno perdendo motivazione, abilita al change management e alla definizione e sviluppo della cultura aziendale, aumenta la produttività attraverso l'identificazione dei punti di forza di ogni persona, allocando la giusta persona sul ruolo a lei più congeniale, migliora la comunicazione attraverso la comprensione dello stile di comunicazione di ognuno, mantiene alta la motivazione ed il commitment e la gestione efficiente del gruppo per migliorare le prestazioni. L'assessment si sta affermando sempre di più come metodologia di valutazione strategica, consentendo di valutare il comportamento delle persone in un contesto sociale, aspetto ancor più importante se una posizione e i risultati attesi sono legati al lavorare in team. Questo approccio trasforma la valorizzazione delle persone da processo dichiarativo ("Io farei così") a dimostrativo ("Ecco come agisco") e garantisce oggettività grazie a valutazioni standardizzate al fine di analizzare il complesso di soft skills e di attitudini comportamentali attraverso prove pratiche strutturate. A differenza dei colloqui tradizionali, spesso focalizzati su esperienze pregresse e conoscenze teoriche, infatti questa metodologia in Enel utilizza strumenti come: simulazioni situazionali

(es. gestione di conflitti in team), test psicometrici, esercizi di problem solving.

In Enel, attraverso gli assessment, abbiamo l'ambizione di conseguire diversi obiettivi:

Sviluppo delle Competenze: gli assessment aiutano i colleghi e le colleghe a identificare le loro aree di forza e di miglioramento, permettendo loro di concentrarsi sullo sviluppo delle competenze necessarie per il loro ruolo;

Feedback Costruttivo: attraverso il processo di assessment, i colleghi e le colleghe ricevono un feedback dettagliato sul loro lavoro, che li aiuta a migliorare le loro prestazioni e utile al raggiungimento degli obiettivi aziendali;

Percorsi di Empowerment: dopo gli assessment, i colleghi e le colleghe possono partecipare a percorsi di empowerment che includono azioni di training, coaching, shadowing e mentoring per favorire la loro crescita professionale. Grazie al coaching possono accedere ad una community interna di colleghi qualificati e certificati, con cui è possibile attivare percorsi individuali, in cui il collega coach affianca il coachee in un percorso finalizzato al raggiungimento di specifici obiettivi, stimolando l'apprendimento attivo e l'assunzione di responsabilità in un percorso di cambiamento, innescando un processo di autoconsapevolezza e sviluppo personale verso la migliore versione di sé stessi. Il mentoring è uno degli strumenti più apprezzati della nostra strategia di sviluppo: si concretizza in una serie di incontri one to one, con cui i colleghi hanno l'opportunità di attingere dalla generosità di mentori interni, persone che dedicano parte del loro tempo lavorativo alla condivisione di competenze ed esperienze, così da costruire ponti tra diverse expertise. Lo shadowing prevede, invece, un affiancamento a un collega di un'area lavorativa diversa da quella di appartenenza, attraverso cui è possibile scoprire e approfondire nuovi ambiti professionali, ampliando competenze trasversali, e creando connessioni lavorative e umane in grado di stimolare la crescita delle nostre persone;

Aumento dell'autoconsapevolezza: il processo di assessment esalta le capacità e le potenzialità individuali, aumentando l'autoconsapevolezza dei colleghi e delle colleghe;

Senso di Appartenenza: gli assessment favoriscono il senso di appartenenza, migliorando la coesione e la collaborazione anche tra persone di diversi team;

Crescita Personale: gli assessment velocizzano la crescita personale dei colleghi e delle colleghe, aiutandoli a raggiungere nuovi traguardi e a sviluppare nuove competenze.

Questi benefici mettono in luce come gli assessment possano contribuire significativamente al benessere e allo sviluppo dei colleghi e delle colleghe, migliorando al contempo la produttività e l'efficacia complessiva dell'azienda. Coerentemente con quanto appena affermato, in Enel l'assessment viene utilizzato come strumento di orientamento strategico modulare (validità di 2 anni) per individuare potenziale e prontezza delle persone per accogliere nuove sfide, mappare competenze per lo sviluppo e il re-skilling delle persone e sostenere la loro motivazione e ingaggio. Nell'ambito dei percorsi di crescita sono stati individuati tre momenti 'di snodo': nell'arco del terzo anno dall'assunzione, nel momento del passaggio alla categoria Quadri, nel momento dell'inserimento in percorsi di tipo manageriale. In ognuno di questi tre momenti le persone partecipano ad un processo di assessment con l'obiettivo di fornire una panoramica delle capacità e delle potenzialità della persona, contribuendo a delineare il suo percorso di crescita, mappare le competenze individuali e identificare eventuali aree di particolare talento (Assessment di Potenziale) oppure ricevere una panoramica delle capacità e delle potenzialità della persona, contribuendo a delineare il suo percorso di crescita (Assessment di Readiness). L'assunto di base da cui si parte è l'importanza di responsabilizzare le persone rispetto al proprio sviluppo professionale, il che vuol dire anche renderle in grado di agire in modo proattivo ed autonomo e quindi di poter incidere in prima persona sul proprio piano di sviluppo e crescita professionale. Dare gli strumenti non per sostituirsi alla valutazione dei colleghi, ma per stimolare una presa di coscienza del proprio potenziale e innescare un processo di auto-sviluppo. In questo processo Enel si fa garante di creare tutte le condizioni a contorno affinché questo avvenga, curando la fase di 'valutazione/ricognizione' delle propensioni e delle abilità personali, e di fornire gli strumenti, quali la formazione, la mobilità e l'assunzione di ruoli in linea con le proprie aspettative e caratteristiche. Come già detto gli assessment non sono solo strumenti individuali, ma possono essere utilizzati anche a livello di gruppo. In Enel, gli assessment vengono impiegati per misurare la qualità delle relazioni all'interno dei team, il livello di energia e le capacità empatiche.

Tutte le caratteristiche necessarie per un buon team-work. Considerando l'assessment come uno degli strumenti chiave per lo sviluppo delle persone, Enel ha deciso di investire in una Scuola di Assessor interni per portare in-house le competenze necessarie. Lo sviluppo di team di assessor interni per valutare e riconoscere e quindi promuovere le competenze dei colleghi che vivono in azienda presenta numerosi vantaggi che possono contribuire significativamente al successo dell'organizzazione. Innanzitutto, utilizzare risorse interne permette di avere una conoscenza approfondita della cultura

aziendale e delle dinamiche interne. Questi collaboratori, già integrati nel contesto aziendale, possono valutare il potenziale dei colleghi con una comprensione più accurata delle competenze richieste e delle aspettative e necessità dell'azienda. Questo porta a una valutazione più mirata e pertinente. Inoltre, formare risorse interne ad hoc per il processo di assessment consente di sviluppare competenze specifiche e di adattare il metodo di valutazione alle esigenze aziendali. Questo approccio personalizzato garantisce che il processo di assessment sia in linea con gli obiettivi strategici e operativi dell'organizzazione, migliorando l'efficacia delle valutazioni. Un altro vantaggio significativo è la possibilità di creare un ambiente di fiducia e trasparenza. Le persone tendono a sentirsi più a loro agio e a essere più sincere quando vengono valutate da colleghi che conoscono e con cui hanno già instaurato un rapporto di fiducia. Questo può portare a risultati di assessment molto utili per la crescita professionale. Rimane, invece, gestita da partner esterni la valutazione di colleghi e colleghe che affrontano l'assessment per misurare la loro readiness per l'assunzione della responsabilità manageriale. In questo caso l'utilizzo di consulenti esterni garantisce un approccio con un diverso scopo. Un soggetto esterno non è influenzato da dinamiche interne, porta inoltre con sé una vasta esperienza e conoscenza del settore. Avendo lavorato con diverse aziende porta in dote al processo una visione globale e multisettoriale delle migliori pratiche e delle tendenze emergenti. Questo know-how può essere estremamente prezioso per identificare le competenze necessarie per i futuri manager. Infine, l'azienda beneficia anche della contaminazione garantita da un processo che utilizza professionisti esterni, che possono portare nuove idee e prospettive, stimolando il cambiamento e l'evoluzione all'interno dell'organizzazione.

3.2 L'impatto dell'intelligenza artificiale sul mondo del lavoro: un focus sul recruitment

A cura di Anna Gionfriddo, Amministratrice Delegata ManpowerGroup

L'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro, oggi

L'ascesa dell'Intelligenza Artificiale sta trasformando in profondità il concetto stesso di lavoro, influenzandone prassi operative e dinamiche quotidiane. Nessuna funzione o ruolo professionale è esclusa da questo cambiamento epocale, che ha superato la fase di strumenti meramente reattivi per approdare a sistemi conversazionali, generativi e decisionali sempre più sofisticati. Tecnologie tanto performanti da sollevare, in parallelo, interrogativi e incertezze sul loro impatto futuro nelle nostre vite.

Comprendiamo davvero come funziona l'IA? Saremo in grado di governarne lo sviluppo? E, dal momento che in parte ci replica, potrà arrivare a sostituirci, mettendo in discussione il nostro ruolo nel mondo del lavoro?

Si tratta di domande legittime e inevitabili, strettamente interconnesse, che chiamano tutti noi – individui, aziende, istituzioni – a comprendere cosa sia oggi l'Intelligenza Artificiale e soprattutto cosa potrà diventare nei prossimi anni.

Le risposte vanno ricercate partendo dalle nostre esperienze e dai contesti concreti in cui operiamo. Aziende, enti pubblici e organismi internazionali sono già attivi nell'elaborare modelli e approcci innovativi, con l'obiettivo di mettere le persone al centro della progettazione e dell'adozione dei sistemi di IA. Una centralità che passa dal riconoscimento delle competenze, delle esigenze e del benessere di chi quotidianamente affianca, supervisiona e orienta l'azione delle macchine intelligenti.

Nel ripensare modalità e strumenti di lavoro, e nel nostro caso specifico nel facilitare l'incontro tra domanda e offerta, la sfida è duplice: digitalizzare sì, ma anche umanizzare.

L'obiettivo è costruire ambienti dove le persone possano coltivare relazioni autentiche, innovare con creatività ed etica, e utilizzare le tecnologie in modo fluido, naturale, mai forzato. Anche – e soprattutto – quando queste tecnologie sono avanzate quanto l'IA.

Accelerating Adaptability

L'ultimo report di **ManpowerGroup**, Accelerating Adaptability, presentato al World Economic Forum di Davos di gennaio 2025, pone queste questioni e fotografa questo momento di enorme cambiamento attraverso i dati delle ricerche ManpowerGroup.

Quasi la metà delle aziende (48%) in tutto il mondo sta attualmente utilizzando

strumenti di AI generativa e un altro 21% prevede di sfruttarli entro i prossimi 12 mesi. Con l'accelerazione dell'adozione dell'AI, le principali preoccupazioni delle aziende includono l'elevato costo degli investimenti (33%), la privacy e le normative (31%) e le carenze di competenze in materia di AI (31%).

Allo stesso tempo -cito da MIT⁹- l'AI generativa può migliorare le prestazioni di una lavoratrice o un lavoratore altamente qualificati fino al 40% rispetto a chi non la utilizza.

Oggi è difficile prevedere se l'AI creerà o eliminerà più posti di lavoro nei prossimi anni, e c'è chi inizia a prevedere che il saldo non sarà necessariamente a favore di una crescita del lavoro.¹⁰

Se la paura è giustificata, perché il rischio di 'sostituzione' in parte è plausibile, perlomeno in ambito di mansioni lavorative a qualifica medio-bassa, dobbiamo però considerare un tema rilevante correlato, ovvero l'evoluzione delle professionalità.

Le imprese prevedono una rotazione dei posti di lavoro pari al 23% nei prossimi cinque anni, tra la creazione di nuovi ruoli e la riduzione di altri. Secondo i rapporti dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro e delle Nazioni Unite, in tale rotazione l'IA creerà più posti di lavoro di quanti ne distruggerà. La maggior parte delle mansioni e dei settori interessati, infatti, si integreranno con l'Intelligenza Artificiale, piuttosto che esserne sostituiti.

I progressi tecnologici, del resto, offrono alle persone occasioni utili a svolgere lavori innovativi, a condizione che si sviluppino le giuste competenze. Mentre le aziende imparano ad adattarsi e a cambiare insieme all'IA, gli esseri umani restano al centro del futuro del lavoro: si aggiorneranno, impareranno a lavorare con le tecnologie generative. C'è bisogno soprattutto di un cambio di prospettiva culturale, quindi, che ci porti a vedere l'IA come un'opportunità per accrescere le nostre conoscenze tecniche e capacità professionali, anche di controllo dei sistemi creati.

Si stima infatti che, a livello globale, il cambiamento nelle competenze richieste riguarderà il 50% di esse entro il 2030 e che, inoltre, l'AI generativa accelererà tale cambiamento fino al 68%¹¹.

La maggior parte delle persone sta attraversando questo periodo di cambiamento senza un piano. O meglio: i pareri sono discordanti. Il 69% dei leader ritiene che le persone delle proprie organizzazioni abbiano un piano di carriera, solo il 27% di chi ci lavora è d'accordo.

Considerando che gli skill gap stanno aumentando, la pianificazione del proprio percorso professionale diventerà sempre più importanti, servirà costruire una "carriera a prova di futuro". Questo naturalmente implica l'acquisizione di competenze, mindset e conoscenze che consentano alle

9- MIT

10 - HYPERLINK "<https://www.weforum.org/stories/2024/01/davos-2024-6-innovative-ideas-for-reskilling-upskilling-and-building-a-future-ready-workforce/>"
World Economic Forum

11 - Microsoft - World Trend Index

persone di essere produttive in modo continuativo. La nostra “future-proof career” si basa su cinque pilastri principali: hard skill, soft skill, competenze tecnologiche, conoscenza istituzionale, agilità o mentalità orientata alla crescita.

Su questo la maggioranza delle aziende concorda: il 61% afferma che la trasformazione digitale è una parte importante della pianificazione strategica HR e che un personale formato per sfruttare l'AI nei vari ruoli è una priorità assoluta.¹²

Tuttavia, i leader devono assicurarsi che una simile consapevolezza si traduca in upskilling tattico e raggiunga le singole persone sotto forma di chiare roadmap di carriera e programmi di acquisizione delle competenze.

Il Futuro delle Competenze nell'era dell'Intelligenza Artificiale, in Italia

È importante indagare, e immaginare come anche nel nostro Paese cambieranno i profili professionali e le competenze richieste. Noi di ManpowerGroup l'abbiamo fatto, insieme a EY, leader mondiale nei servizi professionali di consulenza direzionale e Sanoma Italia, leader europeo nell'editoria scolastica, con lo studio predittivo Il futuro delle competenze nell'era dell'Intelligenza Artificiale.

La sfida insita nello studio, elaborato anch'esso con tecniche di IA e algoritmi di machine learning, consiste nel costruire un **modello predittivo** della domanda di professioni e competenze in Italia da qui al 2030. L'obiettivo è di fornire a decisori pubblici, aziende e operatori dell'istruzione e della formazione, strumenti utili a mettere in campo gli investimenti e le iniziative più efficaci per affrontare al meglio opportunità e rischi che si presenteranno entro la fine del decennio.

Lo studio prevede che in **Italia la domanda di lavoro continuerà a crescere**, anche se questa rallenterà in modo significativo dal 2027, in corrispondenza della diffusione sempre più estesa dell'adozione da parte delle aziende di soluzioni di IA generativa e robotica avanzata. L'IA avrà un impatto negativo sulla domanda, in particolare, di profili professionali a livello di qualifica medio-bassa, e avrà un impatto differenziale sui **settori di attività**. Lo studio stima che in Italia la domanda di lavoro aumenterà, per effetto dell'IA, in 9 settori su 23. Tra questi, alcuni sono tecnologicamente maturi: **telecomunicazioni, public utilities, chimica**; ma troviamo anche settori legati alla trasformazione dei servizi e delle competenze: **servizi di cura, servizi di educazione, formazione e lavoro**. Tra i settori in cui si prevede che la domanda di lavoro aggregata diminuirà, invece, ci sono quelli altamente competitivi come **banche e assicurazioni**, che da tempo hanno intrapreso un percorso obbligato di ristrutturazione, legato all'uso automatizzato delle tecnologie dei dati.

12 - Report AI Experis

Disaggregando i risultati formulati dal modello predittivo per le **single professioni**, notiamo che la crescita della domanda legata all'IA riguarderà profili eterogenei. Ingegneri e fisici (+7%) innanzitutto, ma anche analisti di mercato e psicologi del lavoro e della formazione (+3%).

Crescerà la domanda di profili ad alto contenuto creativo, architetti, progettisti, pianificatori, ma anche le professioni legate al marketing e alle vendite, sales manager, content editor, brand designer (+5%). L'impatto dell'IA sulla riorganizzazione dei processi e dei modelli lavorativi sarà evidente anche nella crescita della domanda di professioni manageriali, come i direttori di amministrazione e finanze e gli specialisti di organizzazione (+3%).

La diffusione dell'IA generativa avrà **effetti di trasformazione anche sugli skillset dei profili ad alto contenuto intellettuale e creativo**, non necessariamente legati alla tecnologia, dai medici agli avvocati agli architetti, dai musicisti agli illustratori. Questo in ragione delle molteplici, efficacissime applicazioni ai processi creativi, progettuali, o di strutturazione del knowledge, che aprono a nuove possibilità di realizzazione, moltiplicandole e diminuendo al contempo in modo drastico tempi esecutivi ed errori.

L'intelligenza artificiale nelle risorse umane

Veniamo quindi allo specifico del nostro settore, quello delle **innovative workforce solutions**, le soluzioni HR per persone e aziende, sempre più orientate a considerare tutto l'arco della vita e del percorso professionale dei talenti. L'IA sta avendo un impatto significativo sui diversi processi relativi alle risorse umane, in tutte le fasi del ciclo professionale del talento, e in ogni momento della gestione delle persone.

In ManpowerGroup abbiamo introdotto processi di automazione con il supporto dell'IA da diversi anni. Il beneficio principale è l'opportunità di ottimizzare i tempi di ogni singolo processo. Abbiamo a disposizione un supporto tecnologico in grado di gestire, meglio degli esseri umani, alcuni aspetti ripetitivi, che non aggiungono valore all'attività e d'altro canto richiedono precisione e accuratezza.

In tal senso l'IA abilita azioni e processi migliorativi che l'umano, specie in un settore come il nostro, istruisce, governa, implementa e controlla.

Le fasi HR in cui interviene l'IA

Se entriamo nel dettaglio dei processi di recruitment, constatiamo che l'intelligenza artificiale interviene già adesso a supporto di ogni fase del ciclo professionale del talento, e che alimentando il machine learning i sistemi tendono a implementare progressivamente.

Attraction

La fase di attraction è rivolta a catturare l'attenzione del talento e a influenzare positivamente la sua percezione. Durante tale fase, l'obiettivo è sempre più quello di incontrare con esattezza il target che si sta cercando. L'IA consente di indirizzare i job alert di un annuncio di lavoro solo a candidate e candidati davvero in target. Per attrarre le persone che cerchiamo, utilizziamo in modo esteso tutti i canali del web e dei social media, a cominciare dalle nostre piattaforme manpower.it ed experis.it, dove ogni candidato stabilisce e segnala in autonomia le proprie preferenze.

Annunci

ManpowerGroup ha messo a punto un sistema proprietario per l'utilizzo dell'IA in veste di assistente virtuale, a supporto della creazione di annunci di lavoro coinvolgenti e mirati, e nella conduzione di colloqui efficaci. Il sistema utilizza algoritmi conversazionali per analizzare una vasta quantità di dati sensibili e generare, in pochissimo tempo, annunci "su misura" per ogni posizione aperta. In modo analogo, offre anche script mirati per i colloqui: l'IA analizza le informazioni specifiche della posizione aperta e fornisce una lista di domande pertinenti e strategiche da porre a candidate e candidati durante le interviste e i colloqui.

Raccolta e screening delle candidature

L'IA automatizza anche questo processo cruciale. Gli ATS, Applicant Tracking System, sono in grado di analizzare grandissime quantità di informazioni identificando parole chiave pertinenti, esperienze lavorative rilevanti e competenze specifiche. Un ATS supportato dall'IA amplia il bacino di ricerca e di offerta delle candidature, accelera e semplifica l'intera filiera dei cicli di assunzione, e consente alle/i recruiter di focalizzare al meglio il momento decisivo dei colloqui e della selezione dei migliori talenti.

Chatbot, o assistenti virtuali

I chatbot IA rispondono alle domande di candidate e candidati, e al contempo analizzano le loro risposte in tempo reale, velocizzando il processo di 'incontro'. Sono in costante perfezionamento, e contribuiscono a migliorare in modo decisivo il dialogo e la reputazione delle imprese, aiutandole ad attrarre i talenti e a seguirli lungo il loro percorso professionale.

Assessment

L'Intelligenza Artificiale può essere utilizzata per valutare le competenze di candidate e candidati in modo sempre più efficiente. I test basati sull'IA, programmati per evitare bias ed elementi di pregiudizio, sono in grado di valutare le loro soft e hard skills in modo equo, accurato e obiettivo.

Candidate experience

L'IA può essere utilizzata per offrire esperienze personalizzate, precise e profilate. Anche sotto questo aspetto chatbot e assistenti virtuali sono preziosi: rispondono alle domande di candidate e candidati, forniscono informazioni sul processo di selezione, guidano attraverso le fasi successive e forniscono feedback. Ciò porta le persone a vivere una relazione più coinvolgente e partecipe, e migliora la loro percezione nei confronti dell'azienda.

Hiring

Grazie all'automazione fornita dall'IA, anche il processo di assunzione può essere accelerato.

Nel nostro caso, il processo è stato digitalizzato per l'80% delle persone assunte. Solo pochi anni fa non era possibile assumere un candidato in modalità completamente digitale, ma nel giro di pochi anni ci stiamo avvicinando alla totalità, e i sistemi di IA costituiscono uno strumento di semplificazione rispetto a molti aspetti tecnici e burocratici. La riduzione dei tempi di assunzione, per conseguenza, consente alle aziende di competere al meglio sui talenti più appetibili e qualificati.

Sviluppo e formazione

L'IA, abbiamo visto, può essere utilizzata per elaborare e offrire programmi di sviluppo e formazione personalizzati. Attraverso l'analisi dei dati sull'apprendimento, l'IA può identificare i gap di competenze delle persone e suggerire corsi di formazione più mirati e interventi commisurati e pertinenti su team di lavoro e singoli individui. Anche in questo contesto, inoltre, i chatbot di apprendimento forniscono supporto, rispondendo con informazioni esatte e rilevanti.

HR Analytics

L'IA consente di analizzare enormi quantità di dati HR, per estrarre le informazioni più esatte e significative. Sarà possibile, ad esempio, analizzare i dati di performance e individuare adiacenze tra diversi ruoli, e fornire dati previsionali utili alle risorse umane per prendere decisioni più strategiche. In ragione di ciò, anche nel nostro specifico settore saranno necessarie competenze analitiche avanzate, per interpretare correttamente i dati e utilizzarli nell'identificare tendenze, modelli e opportunità di miglioramento.

Employee experience

L'IA aumenterà il coinvolgimento delle persone all'interno delle aziende e migliorerà la loro relazione con le risorse umane. Strumenti di engagement e routing predittivi, infatti, rendono già possibili, di fatto, accessi e interazioni self-service, 24 ore su 24, alle informazioni HR in

cloud, oltre al supporto virtuale tramite chatbot, risposte automatiche alle domande frequenti, e sistemi per la valutazione per la performance.

Il ruolo di recruiter

Recruiter e, in modo più ampio, professionisti e professioniste delle risorse umane, avranno un ruolo chiave nella gestione e nell'implementazione dei sistemi IA.

Saranno loro a scegliere le soluzioni più adatte alle esigenze dell'organizzazione, a monitorare l'efficacia dei sistemi, a gestire l'integrazione degli strumenti IA con i processi preesistenti, e a garantire la conformità normativa. In questo potranno liberare del tempo impiegato nelle attività che d'ora in poi saranno automatizzate, per dedicarsi a sviluppare ancor meglio i fattori tipicamente e insostituibilmente umani, come completare il processo di selezione conducendo il colloquio, online o in presenza, finalizzato a percepire e valutare il talento e le soft skill in questione.

La trasformazione in atto non riguarda soltanto la rapidità dei processi e la loro precisione, ma arriva a delineare un quadro in cui gli algoritmi IA, programmati governati con la supervisione umana di professionisti e professioniste HR, giungeranno a facilitare o a recuperare un rapporto di qualità tra persone e aziende.

Il progresso e i vantaggi non si misurano pertanto in una riduzione dei tempi e dei processi di recruitment ma, come accennato, soprattutto nel termine di una complessiva "ri-umanizzazione" favorita dal parallelo avanzamento tecnologico. L'impatto positivo del 'dialogo' con i sistemi di IA riverbera sull'intero processo di reclutamento, così come sulla qualità dei rapporti e delle relazioni umane in ambito di corporate: maggiore chiarezza, trasparenza, inclusività, comprensione, e così via.

La decisione finale per ogni processo di HR, inoltre, spetta ancora e spetterà alle persone che conducono la selezione, e non sorprende che tanto le/i professioniste e professionisti delle Direzioni Risorse Umane quanto recruiter ed executive consultant come noi di ManpowerGroup siano sempre più richiesti.

Che si lavori in un'impresa, o viceversa in società partner di consulenza per la gestione aziendale come facciamo noi, occorre tenere presente che in tali ruoli è sempre più necessario rafforzare le competenze digitali. In tal senso, possiamo sottolineare alcune evoluzioni in ambito di Risorse Umane.

Gestione e implementazione dei sistemi IA

Le/i professioniste e professionisti HR avranno un ruolo chiave nell'**implementazione e nella gestione dei sistemi di HR basati sull'IA**.

Cureranno l'integrazione con i processi già in essere, controlleranno l'efficacia delle soluzioni di sistema e la conformità alle leggi e alle normative esistenti o in via di definizione a tutela, prima ancora della privacy, dei diritti costituzionali e sovranazionali inerenti il lavoro.

Ricerca e Selezione

La/Il recruiter di oggi deve essere in grado di governare i tool e i sistemi IA che ha voluto integrare e che sta utilizzando; allo stesso modo deve saper condurre colloqui approfonditi e tutte le fasi relazionali del processo di selezione. La nostra **Jefferson Wells**, dedicata a Manager ed Executive, ad esempio, certifica i propri consulenti sulle competenze emotive e sulle valutazioni, finalizzate a selezioni di successo per le/i professioniste e professionisti e per le aziende, e questo è un approccio completamente 'umano'.

Analisi dei dati HR

Con l'IA, la quantità di dati disponibili per le risorse umane aumenta in misura esponenziale. Le/i professioniste e professionisti HR hanno la responsabilità di individuare, nei dati, informazioni utili a favorire decisioni strategiche sulla gestione del personale. Sempre di più, pertanto, si rendono necessarie competenze analitiche avanzate per interpretare in modo corretto i dati, e utilizzarli allo scopo di identificare tendenze, modelli e opportunità di miglioramento.

Leadership e strategia

Con l'automazione IA di molte attività operative, le/i professioniste e professionisti HR possono concentrarsi sulla leadership strategica. Saranno chiamati ancor più a sviluppare strategie per l'attrazione e la gestione dei talenti, a migliorare l'esperienza dei dipendenti, a promuovere la diversità e l'inclusione, e ad adattare le policy HR alle nuove esigenze dell'organizzazione, in un ambiente umano rinnovato dalla frontiera tecnologica.

Change Management

L'introduzione dell'IA nei processi HR richiede una gestione manageriale del cambiamento. Ancora una volta, le/i professioniste e professionisti HR sono centrali e determinanti nel guidare aziende e imprese attraverso le trasformazioni in corso, fornendo training sull'IA, affrontando e gestendo le resistenze al cambiamento e promuovendo l'adozione di nuove soluzioni tecnologiche.

Sviluppo e formazione

Già oggi le/i professioniste e professionisti HR contribuiscono a delineare programmi di sviluppo e formazione, a implementarli e renderli operativi. Utilizzando chatbot e soluzioni IA in modo dialettico, potranno identificare con ancor più precisione le esigenze di sviluppo dei dipendenti, creare piani personalizzati, collaborare con istituti, atenei e fornitori esterni, e infine valutare l'efficacia dei programmi stessi.

Sostenibilità, gestione delle relazioni e comunicazione interna

Le/i professioniste e professionisti HR avranno un ruolo di crescente rilievo negli ESG aziendali, in particolare di fronte alle nuove normative sui bilanci di sostenibilità. Al contempo resteranno centrali nella strutturazione della comunicazione interna e nella gestione delle relazioni con i dipendenti, strutturando nei dettagli adeguati ecosistemi tecnologici integrati con l'IA.

L'Intelligenza Artificiale come leva abilitante del cambiamento

L'Intelligenza Artificiale non è più un'ipotesi da esplorare, ma una realtà destinata a diventare parte integrante dello sviluppo di ogni attività umana e professionale. Osservando l'evoluzione in atto, in particolare nel settore delle Risorse Umane, ci muoviamo con la consapevolezza della complessità, ma anche con fiducia e apertura verso le opportunità.

Lungo questo percorso, diventano imprescindibili la trasparenza, un'etica condivisa e la definizione chiara di ruoli e responsabilità. Sono questi gli elementi che permettono di costruire un ecosistema sicuro, affidabile e guidato da principi saldi.

Eppure, l'adozione dell'IA porta con sé una forza propulsiva difficile da ignorare: una spinta all'innovazione capace di abilitare nuove modalità di lavoro e rendere i processi più efficienti e mirati in ogni ambito professionale. Alcune professioni evolveranno profondamente, certe mansioni tenderanno a ridursi o a scomparire. Altre, invece, nasceranno: per progettare, istruire, monitorare e perfezionare sistemi intelligenti ancora in via di definizione. Si aprono così spazi nuovi per le competenze, per l'adattabilità e per una formazione continua che sappia leggere il cambiamento con lucidità.

È fondamentale, però, che a guidare questa trasformazione sia l'intelligenza umana: con la sua capacità di comprendere il contesto, di creare connessioni autentiche, di anticipare scenari e orientare le scelte con responsabilità.

Sono queste qualità — consapevolezza, empatia, saggezza — a indicare la direzione giusta, e a ricordarci che la tecnologia deve restare al servizio delle persone, e non viceversa.

In ManpowerGroup crediamo in un'integrazione che non sostituisca, ma potenzi il lavoro umano. Per questo utilizziamo l'IA per supportare i processi di recruitment, consentendo alle nostre persone di dedicarsi ad attività strategiche, relazionali e ad alto impatto.

È questo l'equilibrio che perseguiamo: un'alleanza tra umano e artificiale che metta sempre al centro il valore delle persone.

3.3 Il Feedback come strumento di valorizzazione della persona in Gridspertise

A cura di Alberto Leoni – Deputy Head of Sales, Gridspertise

Nel contesto del Rapporto Assoknowledge 2025, il feedback emerge come un elemento chiave per la crescita personale e per lo sviluppo delle competenze. L'evoluzione del concetto di feedback, da semplice strumento di valutazione e fidelizzazione a elemento cardine della valorizzazione delle persone, riflette un cambiamento significativo nel modo in cui le imprese affrontano lo sviluppo del proprio capitale umano. In Gridspertise, spin-off del Gruppo Enel nata nel 2021 e dedicata alla trasformazione digitale delle reti elettriche, il feedback rappresenta un pilastro fondamentale della valutazione delle performance ("Performance Evaluation"), contribuendo a creare un ambiente di crescita e sviluppo continuo per i propri talenti.

Il Feedback: da strumento di "Retention" a Valorizzazione

Tradizionalmente, il feedback è stato utilizzato dalle aziende come strumento per trattenere i talenti, fornendo valutazioni periodiche sulle performance individuali. Anche nel contesto di Gridspertise in passato, il feedback aziendale era circoscritto a momenti formali di valutazione della performance e spesso assumeva una connotazione più simbolica che strategica. Veniva utilizzato principalmente come riconoscimento positivo del lavoro di un collega, talvolta su richiesta diretta dell'interessato, con un approccio più formale che orientato alla crescita. Nelle attività di attualizzazione del feedback in azienda sono state identificate alcune sfide legate alla spontaneità del processo. In alcune situazioni i colleghi tendevano a fornire dei feedback sollecitati da notifiche automatiche che rendevano il processo più meccanico.

Come delineato nel nuovo paradigma del Rapporto Assoknowledge 2025, il feedback assume ora un ruolo più ampio e strategico, trasformandosi in un processo di accompagnamento delle persone lungo il proprio percorso professionale. Nel contesto aziendale moderno, il feedback è uno degli strumenti più potenti per la crescita professionale e personale. Non si tratta solo di una semplice valutazione delle prestazioni, ma di un dialogo continuo che permette di riconoscere i punti di forza, individuare aree di miglioramento e creare un ambiente in cui ogni individuo possa sentirsi valorizzato. Le aziende hanno compreso che il feedback non è solo un'azione formale, ma un elemento chiave per la costruzione di una cultura organizzativa sana, motivante e inclusiva. Troppo spesso, però, viene ancora percepito come un momento di giudizio o di critica, anziché come un'opportunità di apprendimento e sviluppo.

Quando il feedback viene dato in modo costruttivo e regolare, diventa un catalizzatore per la crescita professionale. Immaginiamo una persona che svolge il suo lavoro con impegno, ma senza un riscontro chiaro su cosa stia facendo bene e cosa possa migliorare. Senza feedback, rischia di sentirsi smarrito, di perdere motivazione o di ripetere inconsapevolmente gli stessi errori.

In Gridspertise, questo approccio si traduce in un modello di Feedback più fluido ed integrato nella cultura aziendale, che consente di creare un ambiente in cui le persone si sentano supportate e stimolate a esprimere il proprio potenziale. La Performance Evaluation citata nell'Introduzione non è quindi solo un momento di valutazione annuale, ma un percorso dinamico di crescita che si articola attraverso interazioni frequenti e costruttive tra manager e collaboratori, dove il feedback assume un ruolo fondamentale entrando nella quotidianità delle attività.

Questo approccio consente di coniugare performance individuale e crescita collettiva, in linea con la visione delineata dal Rapporto Assoknowledge 2025, che pone l'accento sulla centralità delle competenze e sulla loro evoluzione nel tempo, e con la Mission di Gridspertise come azienda attiva sul mercato.

Gridspertise: Il Feedback come “link” tra Mission e Performance Evaluation

Gridspertise si propone come partner di riferimento per i gestori dei sistemi di distribuzione (DSO) a livello globale, supportandoli nell'adozione di soluzioni sostenibili per la digitalizzazione degli attori della transizione energetica. Questo obiettivo si fonda su una cultura aziendale che valorizza innovazione, sostenibilità, flessibilità e affidabilità, creando un ambiente di lavoro dinamico e fortemente orientato al cliente. In questo contesto, il feedback assume un ruolo centrale come strumento per misurare il commitment delle persone con i valori aziendali, rafforzando il legame con l'azienda e contribuendo al successo della nostra missione.

Il processo di Performance Evaluation in Gridspertise si basa su un modello di feedback dinamico e continuo, progettato per supportare le persone in ogni fase del loro percorso professionale, creando un ambiente di lavoro in cui l'innovazione, il merito e la collaborazione vengono costantemente incentivati.

Un altro elemento distintivo del Performance Evaluation è l'integrazione del feedback con gli obiettivi strategici aziendali. Questo significa che ogni riscontro, sia esso positivo o costruttivo, è finalizzato a favorire la crescita professionale e il miglioramento continuo, in un'ottica di sviluppo coerente

con le esigenze del business. La valorizzazione del talento passa attraverso una cultura del feedback che promuove il confronto aperto e costruttivo, creando un ambiente lavorativo che incentiva il miglioramento costante e la realizzazione del potenziale individuale.

Il Feedback come strumento di crescita

L'adozione di un feedback strutturato e continuativo favorisce la crescita individuale e il successo dell'organizzazione nel suo complesso. In Gridspertise, il processo di condivisione del feedback si basa su alcuni principi fondamentali:

- **Dare una direzione chiara** - aiuta le persone a comprendere cosa ci si aspetta da loro e come possono migliorare.
- **Incoraggiare il miglioramento continuo** - non si tratta solo di correggere gli errori, ma di stimolare lo sviluppo di competenze e l'innovazione.
- **Aumentare la motivazione** - sentirsi riconosciuti e supportati favorisce l'impegno e la soddisfazione lavorativa.
- **Rafforzare le relazioni professionali** - un ambiente in cui il feedback è aperto e costruttivo favorisce la fiducia reciproca.

Il feedback assume un ruolo fondamentale nel valorizzare l'individualità, riconoscendo le competenze, le esperienze e gli approcci unici di ciascuno, e supportando la piena espressione del loro potenziale.

Un aspetto cruciale del processo è la capacità di trasformare il feedback in azione. I manager di Gridspertise sono formati per fornire riscontri mirati e accompagnare i collaboratori nel tradurre le osservazioni ricevute in piani concreti di miglioramento e valorizzazione.

Valorizzare un collega significa:

Riconoscere il suo contributo - dire "hai fatto un ottimo lavoro" può sembrare banale, ma è essenziale per far sentire una persona apprezzata.

Dare opportunità di sviluppo - un feedback mirato può evidenziare le competenze che una persona può affinare o sviluppare ulteriormente.

Favorire il senso di appartenenza - quando un collega sa che il suo lavoro è riconosciuto, si sente parte integrante dell'azienda.

L'integrazione del Feedback nel modello di Performance Evaluation

Il processo di Performance Evaluation in Gridspertise è stato strutturato per integrare il feedback in maniera sistematica, assicurando che ogni valutazione sia uno strumento di crescita e non solo una formalità aziendale. Le principali fasi del processo includono:

- **Definizione degli obiettivi** – Ogni collaboratore ha obiettivi chiari e misurabili, che vengono stabiliti in accordo con i propri responsabili e allineati alla strategia aziendale.
- **Feedback continuo** – Durante tutto l'anno, i manager forniscono riscontri regolari per assicurare che i collaboratori siano costantemente informati sui loro progressi.
- **Assessment periodico** – Oltre alle interazioni quotidiane, sono previsti momenti strutturati di revisione delle performance, in cui si analizzano i risultati raggiunti e si identificano le aree di miglioramento.
- **Piani di sviluppo** – Ogni feedback è finalizzato alla crescita professionale, attraverso piani di sviluppo personalizzati che supportano il miglioramento continuo.

Best practice per un Feedback efficace

Per garantire che il feedback sia efficace e realmente utile alla crescita professionale, Gridspertise adotta alcune best practices fondamentali:

- **Essere specifici** - dire “hai fatto un buon lavoro” è positivo, ma dire “il modo in cui hai gestito quella riunione, coinvolgendo tutti i colleghi, è stato molto efficace” è molto più utile.
- **Essere tempestivi** - il feedback dovrebbe essere dato il prima possibile, quando l'evento è ancora fresco nella mente di chi lo riceve.
- **Bilanciare aspetti positivi e aree di miglioramento:** un buon feedback non è solo critico, ma anche costruttivo.
- **Favorire il dialogo** - il feedback non dovrebbe essere un monologo, ma un momento di confronto e crescita reciproca.

L'impatto del Feedback sulla cultura aziendale

L'integrazione del feedback in Gridspertise non si limita a migliorare le prestazioni individuali, ma ha un impatto positivo sulla cultura aziendale. Un'organizzazione che valorizza il feedback come strumento di crescita genera un ambiente di lavoro più motivante e inclusivo, in cui le persone si sentono riconosciute e incentivate a dare il meglio di sé. Inoltre, la trasparenza e la comunicazione aperta favoriscono la collaborazione e l'innovazione, elementi chiave per il successo di un'azienda che opera in un

settore altamente tecnologico e competitivo come quello delle smart grid. Un altro aspetto fondamentale è il ruolo del feedback nel favorire la leadership diffusa. In Gridspertise, il feedback non è solo responsabilità dei manager, ma un processo che coinvolge l'intera organizzazione. I collaboratori sono incoraggiati a fornire riscontri anche ai loro pari, contribuendo a creare un ambiente di apprendimento continuo e di miglioramento reciproco.

Conclusioni

In un mercato in continua evoluzione, in cui la gestione della conoscenza rappresenta un asset strategico, il feedback diventa un elemento essenziale per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni. In Gridspertise, il feedback è al centro della Performance Evaluation, non veste solo il ruolo di strumento di misurazione, ma va oltre, rappresentando una leva di valorizzazione della persona. Questo approccio consente di trasformare l'impresa in un luogo di crescita continua, in cui ogni individuo può esprimere appieno il proprio potenziale, contribuendo al successo aziendale e all'innovazione nel settore delle smart grid.

Creare una cultura del feedback significa costruire un ambiente in cui le persone si sentono ascoltate, supportate e stimolate a dare il meglio di sé. Le aziende che comprendono l'importanza del feedback non solo migliorano il benessere delle persone, ma ottengono anche risultati migliori in termini di produttività, innovazione nonché successo nel lungo periodo. Per questo motivo, è fondamentale che il feedback diventi una pratica quotidiana, spontanea e costruttiva, capace di trasformare il lavoro in un'esperienza di crescita continua.

3.4 Una strategia basata sull'Intelligenza Emotiva per Organizzazioni Vitali e Sostenibili

A cura di Lorenzo Fariselli – Direttore di Six Seconds Europe

Mai come nello spazio ti accorgi che i confini non esistono. Dall'alto l'Europa è un reticolo di luci, collegamenti, i cui confini sono solo dentro le menti delle persone
(Luca Parmitano, astronauta italiano)

Che cosa ci insegnano astronauti ed esploratori come Parmitano? Che messaggio ci vogliono dare? Che cosa c'entra tutto questo con le moderne organizzazioni? Queste sono solo alcune delle domande a cui vorrei dare una risposta in questo articolo e che credo possano essere d'ispirazione per chi, nel mondo del lavoro, è chiamato a trovare soluzioni a problemi che sembrano sempre più grandi di noi. Un po' come, per restare in tema "spazio", avere un retino in mano con il compito di acchiappare le stelle! Eh sì, forse ci viene proprio richiesto di catturare le stelle, ma siamo sicuri di avere tra le mani solo un retino? E se invece disponessi di altro? Cosa succederebbe se sviluppassimo un livello di consapevolezza diverso, capace di farci accorgere che la bellezza delle stelle può essere catturata non con un retino ma con il cuore, per poi essere condivisa facendola diventare patrimonio comune? Forse dobbiamo "solo" trovare il coraggio di usare nuove risorse, uscendo da confini, costruiti nel tempo, che ci stanno sempre più stretti e che qualcuno, dalla Luna, ci dice che nemmeno esistono. **È necessario ridefinire le dinamiche all'interno degli ambienti di lavoro, guardando le cose da una prospettiva diversa.**

In che modo l'Intelligenza Emotiva crea valore all'interno delle organizzazioni?



Fonte <https://italia.6seconds.org/socialimpact/ricerche/>

Ma quali sono queste risorse? Parlo delle nostre emozioni che, se ben impiegate, rappresentano una fonte inesauribile di saggezza. Lo so che la tentazione è di dire: "le uso già, del resto sono un essere umano!" Oggi però non basta un utilizzo "naturale" delle emozioni per navigare la complessità di un mondo così fragile ed imprevedibile. **Abbiamo bisogno di un utilizzo professionale delle nostre competenze di Intelligenza Emotiva perché i confini che imprigionano il nostro agire, sono muri che possono essere scalati solo se i nostri muscoli (emozionali) sono adeguati.** Oggi la performance organizzativa è una diretta conseguenza del riscoprirci umani, consapevolmente in relazione per affrontare sfide che da soli, o attraverso vecchi modelli, non riusciremo a vincere.

Partiamo però dall'inizio, per inquadrare il problema e vedere come uscirne. Gallup, a fine 2023, pubblica un interessante report che mostra come il disengagement in Italia abbia un costo annuo di 273 miliardi di euro, circa il 18% del PIL. Sappiamo bene che il disengagement, così come l'engagement, è una questione prettamente emozionale. Ma, nonostante questi dati eclatanti, sono ancora tantissime le organizzazioni con culture tossiche, alimentate da leader che perpetrano dinamiche vecchie e inefficaci. Ad aggravare il quadro è una ricerca condotta in oltre tre anni presso il MIT che evidenzia un aspetto fondamentale per la nostra disamina: **leadership e cultura aziendale sono strettamente intrecciate**, soprattutto nei contesti di tossicità. Questo legame rende estremamente difficile migliorare una cultura tossica. Ecco i motivi principali:

- Leader tossici non si preoccupano della cultura tossica: come un pesce non si accorge dell'acqua, i leader tossici tendono a non percepire la tossicità e, di conseguenza, non si impegnano per cambiarla. Non avviano iniziative né assumono consulenti per risolvere il problema.
- I leader tossici si difendono quando criticati: affrontare la tossicità implica spesso mettere in discussione il comportamento della leadership. Questo può portarli a reagire in modo difensivo, rendendo più difficile un processo di cambiamento.
- I leader tossici non sono adatti a combattere la tossicità: essendo loro stessi parte del problema, non riescono a dare l'esempio necessario per innescare un miglioramento culturale.

E allora come mettere mano ad una situazione che rischia di non vedere nemmeno il problema?

Credo che la risposta stia nell'individuazione di modelli di leadership positivi e nel coraggio del sistema organizzativo di mettere chi li incarna in ruoli dove abbiano (vero) spazio di influenza. È un po' come quando si capisce

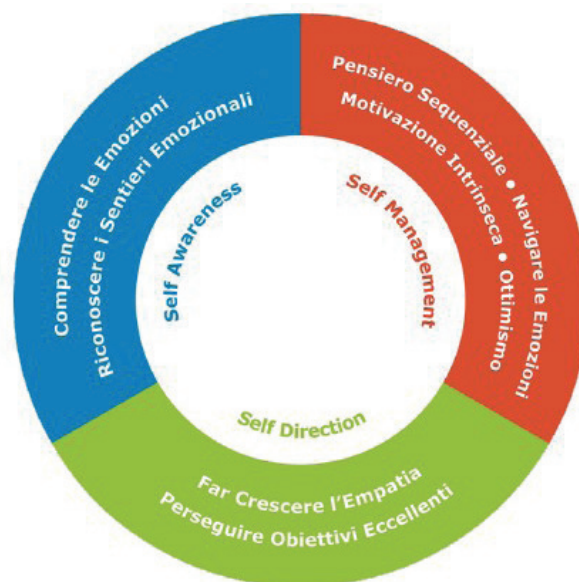
che tuo figlio o figlia ce la farà ad andare in bicicletta senza rotelle e decidi di lasciare la mano dal sellino. Se ci ripenso... quanta paura e quanto coraggio, mischiati insieme! Quel gesto ha abilitato un piccolo-grande essere umano a tracciare nuove rotte e noi al contempo abbiamo deciso di perdere parte del controllo che avevamo prima. Dando fiducia. È la vita! I nostri figli crescono e hanno bisogno di qualcuno che faccia il tifo per loro. La domanda è: vogliamo che anche le nostre organizzazioni crescano?

Se lo vogliamo, dobbiamo permetterlo, togliendo la mano dal sellino. Abbiamo bisogno di inserire l'Intelligenza Emotiva (IE) in azienda e lasciarla fluire, affinché pervada la cultura organizzativa diventando così un asset strategico per l'organizzazione stessa. Per evitare fraintendimenti, quando parlo di Intelligenza Emotiva non parlo di "dare libero sfogo alle emozioni", né di essere semplicemente "buoni". Significa, invece, imparare a usare le emozioni con intelligenza e professionalità. Significa farle nostre alleate, attraverso l'allenamento di uno specifico set di competenze, per diventare persone più equilibrate, consapevoli e strategiche. Perché è proprio lì, nell'incontro tra razionalità ed emozione, che risiede la forza per evolvere noi stessi e il sistema in cui viviamo.

La performance è un effetto di un ambiente sano.

Una leadership emotivamente intelligente crea un circolo virtuoso capace di collegare clima aziendale, coinvolgimento dei dipendenti, retention dei clienti per un conseguente incremento di valore per l'organizzazione.

Purtroppo, nonostante molti di noi comprendano già l'importanza dell'IE, e nonostante numerosi studi abbiano dimostrato che alti livelli di Intelligenza Emotiva siano correlati a un maggiore benessere, relazioni più efficaci, e performance lavorative migliori, c'è una tendenza globale preoccupante: a partire dal 2019, i punteggi medi di IE sono calati in maniera costante in tutto il mondo, e questa flessione è proseguita anche durante l'era post-pandemica. Sembra un paradosso: **mentre l'importanza dell'IE diventa sempre più evidente, i suoi livelli continuano a scendere.**



Ma perché? La spiegazione potrebbe trovarsi in un paragone con il mondo dello sport. Proprio come nello sport ad alti livelli, quando la competizione si intensifica, solo chi è ben allenato può resistere alla pressione. Così, anche noi, di fronte alle sfide emotive poste dalla pandemia e dal periodo successivo, forse non eravamo adeguatamente preparati. Non è possibile affrontare una partita decisiva senza essere allenati: chi non ha sviluppato in precedenza le competenze necessarie crolla sotto il peso della pressione emotiva. E probabilmente questo è quello che è successo a tanti.

Declino di Intelligenza Emotiva
Punteggi globali 2019-2023

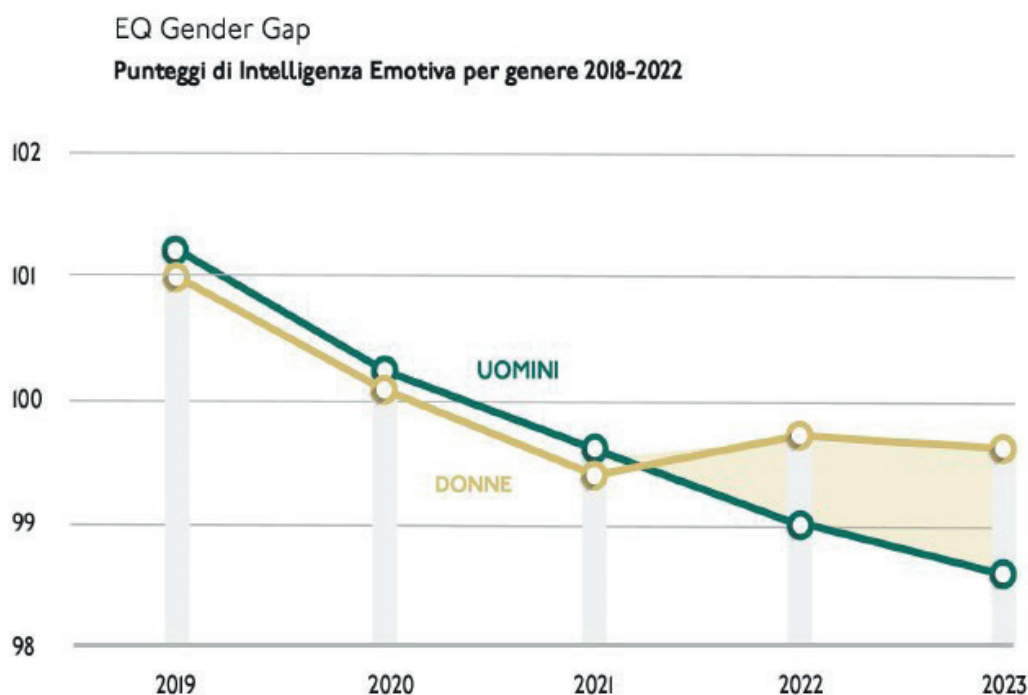


Fonte <https://italia.6seconds.org/socialimpact/ricerche/>

Secondo i dati del rapporto "State of the Heart 2023" di Six Seconds, i punteggi globali di IE sono diminuiti del 5,54% dal 2019, evidenziando che molte persone si sono trovate a dover gestire emozioni e sfide complesse senza aver prima sviluppato le competenze emotive necessarie per affrontarle. In sostanza, ci siamo trovati a "giocare" senza gli strumenti adeguati. Ciò che una volta poteva bastare – il semplice buon senso o la capacità di adattamento intuitivo – oggi non è più sufficiente. Viviamo in un mondo definito con l'acronimo BANI: fragile, ansioso, non lineare e incerto. In questo contesto, molti reagiscono chiudendosi emotivamente, nel tentativo di proteggersi dal sovraccarico. Tuttavia, bloccare le emozioni non è una soluzione efficace. La

ricerca di Six Seconds mostra tre tendenze chiave che indicano come questa strategia difensiva stia avendo effetti negativi:

1. Le capacità di “comprendere” e “navigare” le emozioni hanno subito un forte calo, evidenziando una tendenza generale a ignorare o reprimere il carico emotivo piuttosto che affrontarlo.
2. Questo approccio di “risparmio di energie” ha in realtà avuto l'effetto opposto, causando una riduzione della motivazione intrinseca e dell'ottimismo, portando a una maggiore passività e mancanza di intenzionalità nelle decisioni.
3. Infine, c'è stato un decremento anche nella capacità di perseguire il proprio scopo nobile (Purpose), il che indica che molti stanno perdendo il senso di direzione. 3. nelle loro scelte, allontanandosi dall'impatto positivo che potrebbero avere sulla società.



Fonte <https://italia.6seconds.org/socialimpact/ricerche/>,

Mentre osserviamo un generale calo dell'Intelligenza Emotiva, uno dei dati che ci dà più speranza riguarda il divario tra uomini e donne. **Durante la pandemia, le donne hanno saputo trasformare le loro abilità relazionali in strumenti preziosi per la leadership, invertendo la tendenza negativa**

osservata negli uomini. In particolare, tra il 2021 e il 2022, le competenze femminili di consapevolezza di sé, empatia e motivazione intrinseca sono migliorate, permettendo alle donne di emergere come leader capaci di rispondere ai bisogni emotivi delle loro organizzazioni.

Questo miglioramento ha avuto un impatto positivo su aree come il decision making, la qualità della vita e le relazioni professionali, dimostrando come l'IE possa essere una risorsa strategica per affrontare periodi di crisi e non solo.

Tuttavia esistono alcune aree critiche su cui riflettere. Il carico emotivo affrontato dalle donne in questo processo ha avuto un costo: secondo i dati del 2023, il benessere delle donne è diminuito, segnalando un rischio crescente di burnout. Questa tendenza suggerisce che, **sebbene le competenze di IE delle donne abbiano permesso loro di gestire con successo la ripresa emotiva, questo sforzo potrebbe essere insostenibile senza il giusto supporto.**

In Italia, la presenza femminile nei ruoli di vertice aziendale ha registrato progressi negli ultimi anni, pur rimanendo inferiore rispetto ad altri Paesi europei, sia nel ruolo di CEO che in ruoli dirigenziali. Nonostante questi progressi, le donne continuano a essere sottorappresentate nei ruoli esecutivi di vertice. Ad esempio, nel 2024, solo il 3% delle grandi aziende italiane ha una CEO donna. Da questi dati sembra proprio che la mano aziendale non voglia “lasciare il sellino” per far crescere l'organizzazione e questo probabilmente è il problema principale. La ricerca del MIT sopra citata, dimostra che è possibile sradicare la tossicità attraverso un impegno chiaro della leadership. Il CEO, in particolare, ha la possibilità di stabilire nuovi standard sociali e guidare il cambiamento con l'esempio. Strumenti come coaching, promozioni basate su competenze relazionali e modifiche alla progettazione del lavoro possono supportare il processo. Tuttavia, senza un cambiamento nei vertici aziendali, è improbabile ottenere un reale miglioramento.

Penso che il puzzle si stia componendo. Il quadro mi sembra chiaro e forse una delle domande centrali che rimangono da porci è: dobbiamo andare sulla luna per vedere le cose in modo diverso? Dobbiamo spostarci fisicamente come hanno fatto questi astronauti per raggiungere un livello di consapevolezza capace di farci agire per un cambiamento della cultura organizzativa partendo dai vertici?

Le organizzazioni oggi hanno la responsabilità di implementare una IE Strategy, e non una People Strategy. Le persone al centro, se non hanno maturità emotionale, non faranno una reale differenza per il sistema

azienda. Guardando al futuro, l'Intelligenza Emotiva potrebbe essere la chiave per guidare le trasformazioni sociali e tecnologiche, soprattutto nell'era dell'Intelligenza Artificiale e dell'Industria 5.0. Se vogliamo costruire un mondo sostenibile per le prossime generazioni, dobbiamo investire in competenze che permettano agli esseri umani di essere non solo più tecnologicamente avanzati, ma anche più empatici e consapevoli.

La chiave è quella di garantire tutti i leader, a partire dalle donne poiché mediamente più pronte, possano esercitare la loro Intelligenza Emotiva da posizioni di vertice, così da fungere da role model e determinare una nuova cultura del lavoro.

In una fase così fluida caratterizzata da complessità economica, sociale ed emotiva, occorre saper "leggere tra le righe" e **l'Intelligenza Emotiva (IE) emerge come un elemento strategico per valorizzare le persone, rendere le aziende attrattive e guidare i team attraverso le accelerazioni che il mondo impone.** Le cose però non sono così semplici, perché la nostra atavica resistenza al cambiamento ci mette ancora una volta in una situazione difficile. Paulo Coelho in un suo famoso romanzo dice: "Quando meno ce lo aspettiamo, la vita ci pone davanti a una sfida per mettere alla prova il nostro coraggio e la nostra volontà di cambiare; in un momento come questo, non ha senso fingere che non sia successo nulla o dire che non siamo ancora pronti. La sfida non aspetterà. La vita non guarda indietro". E allora la domanda è: abbiamo veramente preso coscienza di quanto sta accadendo? **Sta il sistema azienda investendo con precisione e serietà su quello che realmente serve ai suoi dipendenti, specie se people manager?** Ok la digitalizzazione, ok l'intelligenza artificiale, ok la tecnologia in generale, ma le emozioni? Stiamo considerando ciò che alimenta la nostra macchina di essere umani? Rispondere onestamente a questi interrogativi è oggi doveroso poiché è un periodo radicalmente diverso rispetto a quelli passati, sia per la velocità che per la profondità dell'impatto che questa quinta rivoluzione ha sulle persone e sulle organizzazioni. Le ragioni sono diverse e possiamo riassumerle in questi punti:

1. Velocità del cambiamento tramite un'accelerazione esponenziale. Le rivoluzioni industriali passate (la meccanizzazione, l'elettricità, l'automazione) hanno avuto un impatto enorme, ma sono avvenute in decenni, se non secoli. Oggi, invece, grazie alla tecnologia digitale, l'intelligenza artificiale e la globalizzazione, i cambiamenti avvengono in pochi anni, se non mesi. Questa accelerazione lascia poco tempo per adattarsi, creando un senso di disorientamento e incertezza.

2. Interconnessione globale. Mai prima d'ora il mondo è stato così interconnesso. Un evento in un paese può avere ripercussioni immediate su scala globale. La pandemia, la guerra in Ucraina, il cambiamento climatico e le crisi finanziarie dimostrano che nessun paese o organizzazione è isolato. Le aziende devono adattarsi rapidamente a questi shock esterni, mentre le persone si trovano a vivere in un mondo più incerto e imprevedibile.
3. Intelligenza artificiale e automazione: l'essere umano sta perdendo il monopolio sulle competenze cognitive. Fino a poco tempo fa, l'automazione riguardava solo il lavoro manuale (es. catene di montaggio). Oggi l'AI può svolgere compiti creativi e cognitivi: scrivere articoli, codici e persino libri. Generare immagini, musica e video. Prendere decisioni complesse (finanza, diagnosi mediche, strategie aziendali). Per la prima volta nella storia, non sono solo i lavoratori manuali a doversi preoccupare, ma anche i knowledge workers (avvocati, designer, medici, giornalisti, ecc.). Questo cambia completamente il gioco.
4. Crisi climatica e sostenibilità: un limite mai affrontato prima. La Rivoluzione Industriale ha portato crescita e progresso, ma a un costo altissimo per l'ambiente. Oggi ci troviamo a un punto di non ritorno, dove dobbiamo reinventare il modo in cui produciamo, consumiamo e viviamo, perché il pianeta non può più sostenere l'attuale modello economico. Le aziende devono cambiare i loro modelli di business, mentre le persone devono modificare le loro abitudini di vita. E questo non è mai successo su scala globale prima d'ora.
5. Cambiamento nei valori e nelle aspettative sociali. Le nuove generazioni (Millennials e Gen Z) hanno valori diversi rispetto alle precedenti: cercano un lavoro con uno scopo, non solo uno stipendio, non amano gerarchie rigide e necessitano flessibilità, danno priorità al benessere mentale e all'equilibrio vita-lavoro. Questo sta costringendo aziende e governi a ripensare completamente le loro strategie di leadership e organizzazione del lavoro. La generazione Z sta mettendo alle corde le tradizionali posizioni e ha tremendamente bisogno di role model. Partire da un loro attento ascolto per riorganizzare il sistema azienda potrebbe essere una soluzione a valore aggiunto.

Ma come oggi si può parlare di rivoluzione. Ma prima d'ora l'essere umano e le organizzazioni si sono trovati a dover re-inventare il loro ruolo così velocemente e in modo così radicale. E questa è la vera differenza

rispetto al passato. E se siamo d'accordo con questo punto, mai come ora serve **passare da un uso "istintivo" delle competenze emozionali ad un uso professionale**. Appartenere alla categoria degli esseri umani non implica automaticamente saper utilizzare le competenze emotive in maniera efficace. Occorre conoscenza, metodo ed allenamento. **Questa è l'era di un utilizzo professionale dell'Intelligenza Emotiva, dentro e fuori dalle aziende**. È questo il motivo per cui il 2025/2026 si prospetta come un anno di grandi sfide per i People Manager e ancora di più per le divisioni HR, cioè per quelle figure che all'interno dell'organizzazione hanno il compito di adeguare le competenze dei singoli a nuove esigenze, costruendo efficaci programmi di upskilling e reskilling. L'HR deve sempre più incidere sulla cultura organizzativa, aumentando il proprio peso in azienda attraverso una Vision più influente. Abbiamo bisogno dell'HR come funzione guida e non esecutrice.

Insintesi: **le organizzazioni oggi hanno la responsabilità di implementare una IE Strategy**, e non una People Strategy. Le persone al centro, se non hanno maturità emozionale, non faranno una reale differenza per il sistema azienda. Guardando al futuro, l'Intelligenza Emotiva rappresenta la chiave per guidare le trasformazioni sociali e tecnologiche, soprattutto nell'era dell'Intelligenza Artificiale e dell'Industria 5.0. Se vogliamo costruire un mondo sostenibile per le prossime generazioni, dobbiamo investire in competenze che permettano agli esseri umani di essere non solo più tecnologicamente avanzati, ma anche più empatici, consapevoli e dotati di Obiettivi Nobili che diano nuovamente un senso profondo alle realtà lavorative in cui ci troviamo. Nella quinta rivoluzione industriale è fondamentale puntare su un insieme di skill allenabili, che ci permettono di unire logica ed emozione per diventare persone sempre più consapevoli, intenzionali e orientate a creare valore per il sistema in cui siamo inseriti, sia esso una famiglia, un'organizzazione o il mondo intero. **Intelligenza Emotiva significa essere sempre più intelligenti con le nostre emozioni e facendolo aggiorniamo il nostro software**. Del resto, se, come sembra, c'è più cura nel far crescere un algoritmo che una persona, quali saranno le conseguenze? E di contro, che cosa succederebbe invece se sempre più persone allenassero la loro Intelligenza Emotiva?

3.5 Il benessere e l'autorealizzazione della Persona: l'approccio di Automobili Lamborghini.

A cura di Umberto Tossini, Chief People and Culture Officer at Automobili Lamborghini

Contesto

Il benessere aziendale per Automobili Lamborghini va oltre il semplice concetto di benefici e servizi. Si tratta di un approccio olistico volto a creare una cultura organizzativa orientata al benessere in tutte le sue dimensioni.

Il benessere aziendale implica l'implementazione di strategie e programmi che promuovono la salute fisica, mentale ed emotiva dei dipendenti, al fine di migliorare il loro senso generale di benessere e di costruire un ecosistema sano e sostenibile per tutte le persone che vivono l'esperienza di vita e lavoro in Lamborghini ogni giorno.

Nel 2021 è nato "Feelosophy", un programma di Well-Being che pone le persone al centro e che rappresenta la sintesi ideale dell'approccio olistico dell'azienda alla cura delle persone.

Il progetto si fonda su tre solidi pilastri – Body, Mind, Purpose – e promuove iniziative volte a coltivare la crescita e il benessere delle persone nell'ottica dell'ascolto e del miglioramento continuo, valorizzando temi di importanza primaria per l'azienda come inclusione e diversità.

Tra le iniziative pensate per la genitorialità e per il benessere fisico e mentale, il programma "Feelosophy" mira a promuovere lo sviluppo di community e di momenti di incontro e confronto, attraverso la creazione di Podcast e Talk che aumentino il coinvolgimento dei dipendenti rafforzandone il senso di appartenenza e lo spirito di squadra.

Accanto a questo programma rivolto a tutti i dipendenti, nel 2024 abbiamo avviato un'ulteriore iniziativa sulla popolazione manageriale, consapevoli che il benessere delle persone dipende in modo significativo dalla relazione con la propria o il proprio manager e con il contesto di ascolto e cura che questi sono in grado di creare.

Il programma Coach & Care

Nel 2024 abbiamo avviato un nuovo programma formativo con l'intento di promuovere una leadership innovativa e inclusiva, e di rafforzare una comunità manageriale con competenze allineate alla strategia aziendale e alle esigenze, in continua evoluzione, delle persone che ne fanno parte.

Il percorso, destinato alla popolazione manageriale, si prefigge i seguenti obiettivi:

- Promuovere una cultura orientata allo sviluppo delle persone, al feedback continuo come strumento di autoconsapevolezza e relazione, e alla crescita personale
- Considerare il benessere organizzativo come parte integrante della nostra cultura e come elemento essenziale per il raggiungimento delle performance aziendali
- Valorizzare l'unicità degli individui e dei gruppi
- Riconoscere l'impatto e il valore che le persone generano nei confronti dei clienti e dell'organizzazione

Se, in passato, la managerialità era attribuita principalmente alle competenze tecniche e alle abilità di pianificazione e supervisione delle attività, nel contesto attuale, osserviamo che essa riguarda sempre più la capacità di ascoltare, connettere, mettere in relazione prospettive e punti di vista, e avere un impatto positivo sulla vita organizzativa delle persone e dei sistemi di cui facciamo parte, creando le condizioni affinché ciascuno possa esprimere al meglio il proprio potenziale.

Quello che in azienda abbiamo definito un percorso "From ego to eco", in coerenza con i piani di strategia dell'Azienda, rappresenta un movimento verso la dimensione del "noi", della partecipazione, della responsabilità collettiva e del senso di appartenenza a tutti i sistemi ed alle comunità di cui facciamo parte e su cui ciascuno di noi può avere un impatto.

Si tratta, dunque, di una leadership più diffusa e plurale, capace di generare mutua comprensione, supporto e solidarietà, orientata a favorire maggiore autonomia e delega, rendendo ciascuno partecipe del raggiungimento dei risultati organizzativi, e curando la qualità delle relazioni e del gruppo per favorire l'evoluzione organizzativa.

Nell'ideare il percorso, sviluppato con l'essenziale contributo del nostro partner ISMO, ci siamo ispirati ad alcune ricerche recenti sulle tematiche di leadership e benessere. In particolare, alla guida dell'OMS sulla salute mentale nei luoghi di lavoro del 2022: tra le raccomandazioni, è stata sottolineata l'importanza della partecipazione delle/i manager a programmi di formazione dedicati alla salute mentale di lavoratrici e lavoratori.

Il Programma formativo

Analizzando le due dimensioni che danno il nome al progetto e ne costituiscono il fulcro, affermiamo che:

Coach: è la dimensione che rende le/i manager capaci di accompagnare le persone affidate verso la gratificazione e la soddisfazione lavorativa, creando le condizioni affinché possano raggiungere i propri obiettivi, bilanciando supporto e responsabilizzazione.

Care: implica curare il dialogo, le relazioni e le esperienze quotidiane legate al lavoro. Essere in grado di comprendere e prendersi cura delle esigenze dei collaboratori.

Il Percorso

La relazione tra capo e collaboratore costituisce il fattore centrale per integrare in modo sostenibile i risultati organizzativi e la qualità dell'esperienza lavorativa. All'interno di tale relazione, fiducia reciproca, incoraggiamento, empatia e comunicazione efficace sono attributi che contribuiscono a creare un ambiente favorevole, in cui i dipendenti possono sentirsi psicologicamente sicuri e soddisfatti, ed esprimere al meglio il proprio potenziale.

Analisi dei Bisogni Formativi

Partendo da queste riflessioni, abbiamo condotto un'analisi dei bisogni formativi interni (Training Needs Analysis). Nello specifico, è stato costituito un campione di dipendenti selezionati in maniera casuale ma trasversale all'interno dell'azienda, al fine di garantire la rappresentatività di tutti i dipartimenti, ruoli, generi, fasce di età e anzianità aziendale. Al campione così formato, è stato somministrato un questionario composto da domande sia quantitative che qualitative, volto a sondare, da un lato, la percezione dei dipendenti sullo stile manageriale presente in azienda e, dall'altro, le azioni e il tipo di supporto che le/i dipendenti si aspettano dalle/i manager per il loro percorso di crescita professionale.

Lo stesso questionario è stato somministrato anche alle/i manager, per raccogliere informazioni sul tipo di supporto che ritengono di fornire alle/i collaboratrici/tori e sui principali ostacoli o barriere legati alla relazione che hanno con i singoli e con i team.

I risultati della survey, somministrata in forma anonima, sono stati analizzati in maniera aggregata e presentati ai partecipanti. Successivamente, attraverso la progettazione e l'erogazione di focus group, abbiamo approfondito tali risultati e progettato il framework del percorso formativo.

Sin dalla fase di progettazione, il percorso ha richiesto un pieno coinvolgimento. Durante i focus group di Training Needs Analysis, è stato chiesto ai partecipanti di individuare le tematiche e le casistiche su cui

sentivano la necessità di lavorare durante le sessioni formative in aula. Sono stati quindi loro ad identificare gli specifici bisogni formativi collegati all'attività manageriale.

Dai focus group sono emerse sei tematiche, appartenenti a tre macro-categorie tra loro fortemente interconnesse, su cui sarebbe stato utile acquisire strumenti e metodi.

Relazione con la persona

- CARE OF YOU: RICONOSCIMENTO PERSONA E I SUOI BISOGNI: Empatia; Ascolto; Relazioni positive; Mantenere la presenza; Work life balance
- SAPER STARE NEL TEMPO DELLA RELAZIONE (di qualità) CON EMPATIA: Gestione linguaggi e approcci differenti; Gestire i fraintendimenti; Gestione emozioni/ansie/frustrazioni proprie e altrui

Facilitare lo sviluppo della persona

- SOSTENERE LA CRESCITA: Autonomia; Motivazione; Opportunità di sviluppo; Equità; Visibilità
- GESTIONE DELLE ASPETTATIVE: Sapere dire no; Costruire opportunità; Conoscere meccanismi di sviluppo

Relazione con il gruppo di lavoro

- GESTIONE TEAM e STAFF MEETING: Spirito di gruppo; Coinvolgimento; Cultura del dialogo e sicurezza psicologica
- LA COMUNICAZIONE PER STARE NEI CAMBIAMENTI: Sostenere le sfide; Gestire le incoerenze e i cambiamenti

Struttura del percorso formativo.

La metodologia formativa adottata è stata progettata per dare risposte ai problemi personali e reali, all'applicabilità del quotidiano di quanto elaborato in aula, alla gestione delle diversità culturali, generazionali.

L'aula.

Le sessioni formative sono state condotte in piccoli gruppi di otto persone, al fine di favorire un approccio laboratoriale e creare un ambiente più funzionale per l'apertura, la condivisione e l'ascolto. Ogni partecipante ha preso parte a tre sessioni di formazione, ciascuna della durata di quattro ore.

Ogni sessione formativa è centrata su tre elementi fondamentali:

- Analisi collettiva di casi, situazioni, episodi ed esperienze reali dei partecipanti (cd. "use cases").
- Scambio di feedback tra pari e tra i coach esterni e partecipanti.
- Estrapolazione di aspetti metodologici e linee guida comportamentali per gestire efficacemente casistiche e/o dimensioni simili a quelle analizzate (es. motivazione, delega, coinvolgimento, gestione delle riunioni, ecc.).

Comunità di Pratica.

All'interno di ogni gruppo partecipante al programma, sono stati individuati alcuni membri che mostrano interesse e disponibilità a facilitare le comunità di pratica che stiamo formando dopo la conclusione del percorso principale. I partecipanti selezionati riceveranno una formazione specifica per diventare Trainer e sviluppare le competenze necessarie per facilitare discussioni attorno a tematiche di interesse condiviso, supportare i membri del gruppo, promuovere l'apprendimento continuo.

Oltre a gestire le comunità di pratica, i Trainer fungeranno anche da testimonial e ambasciatori dell'iniziativa. Questo significa che promuoveranno il programma e condivideranno la loro esperienza come partecipanti con nuovi gruppi di manager che prenderanno parte al programma in futuro, contribuendo a diffondere la cultura e i valori di Coach & Care.

Le comunità di pratica sono il punto vero di innovazione del metodo: sono piccoli gruppi di partecipanti che continueranno a incontrarsi regolarmente. A differenza delle sessioni iniziali facilitate dai coach esterni, le comunità di pratica saranno gestite dai partecipanti stessi, ora formati come Trainer. Questo passaggio alla gestione autonoma permetterà ai membri del gruppo di assumere un ruolo attivo e responsabile nello sviluppo della comunità manageriale e di portare mutuo supporto alle colleghe/i che debbano affrontare situazioni complesse, impreviste o che vogliano anche solo un confronto sul come comportarsi in casi che richiedono particolare cura ed attenzione.

Il programma non solo fornisce la formazione iniziale, ma crea anche una struttura di supporto a lungo termine promuovendo autonomia, responsabilità e apprendimento continuo.

Evidenze dalle edizioni pilota

Il percorso ha fornito alle/ai partecipanti delle prime edizioni pilota una comunità di confronto e supporto reciproco, permettendo loro di affrontare e risolvere specifiche situazioni. Inoltre, ha consentito di acquisire metodi e strumenti mirati a ridurre la reattività nelle azioni manageriali, favorendo un comportamento più responsabile.

Ha inoltre permesso ai partecipanti di conoscere nuove leve manageriali e di acquisire categorie organizzative e sociali per comprendere meglio il contesto e intervenire con maggiore lucidità. Le/i partecipanti hanno riflettuto su buone e cattive prassi applicabili nel loro ambito, sia in termini generali (come gestiscono i team) sia nella gestione di situazioni specifiche. Hanno inoltre guadagnato una maggiore consapevolezza personale, imparando a riconoscere le proprie sensazioni in determinate situazioni e a mettere questa consapevolezza a disposizione del gruppo di lavoro.

Il nostro approccio integrato

Questo programma rappresenta solo una delle iniziative a supporto della nostra strategia di Leadership & Culture. Su richiesta, le/i manager possono accedere a ulteriori opportunità di formazione per sé stessi o attivare un ampio ventaglio di strumenti e metodologie per lavorare sul team e sulle relazioni interpersonali. Tra queste opportunità vi sono corsi di formazione personalizzati, focalizzati su competenze specifiche che si desidera rafforzare nel team, percorsi di team coaching e iniziative di team building off-site.

Ogni esperienza è progettata per unire collaborazione, partecipazione attiva e apprendimento, con l'obiettivo di creare connessioni autentiche e promuovere lo sviluppo personale e collettivo. Le iniziative off-site, ad esempio, offrono occasioni concrete, lontano dalla routine quotidiana, per ispirare nuove idee, rafforzare la coesione e potenziare le performance. Il nostro catalogo off-site propone un'ampia gamma di esperienze pensate per diversi obiettivi e contesti, dalle iniziative ESG alle immersioni nei borghi italiani, dalle attività interattive per rafforzare i legami all'adrenalina della guida in pista. Ogni team può trovare l'opzione più adatta alle proprie esigenze.

E tutto si riconcilia con i programmi diffusi ed aperti alle nostre persone.

Considerazioni Finali

4

4.1 Alla ricerca di una nuova leadership per affrontare il futuro

A cura di Guido Stratta – Presidente Accademia della Gentilezza

Negli ultimi anni la pandemia e gli eventi bellici hanno rotto l'equilibrio esistente nella nostra società fondata sul consumo e sulla globalizzazione. Questi fenomeni avevano accentuato il divario tra chi aveva accesso alle ultime innovazioni internet, smartphone e social media, e chi no; dall'altro avevano reso simili tutte le persone, in un'omologazione che sviscerisce ciò che rende gli esseri umani unici: le loro emozioni, i loro talenti, le loro capacità. Da marzo 2020, questo processo, che sembrava inarrestabile, si è fermato e ha lasciato spazio a un nuovo modo di vivere e lavorare, in cui la relazione, la cura, l'ascolto sono tornati ad essere la linfa vitale e salvifica dell'essere umano.

L'esperienza dello smart working ha reso infatti inevitabile affrontare il tema della trasformazione culturale, intesa come ripensamento dei valori che guidano le persone e le organizzazioni.

Inoltre, ha chiarito la centralità non solo e non tanto delle competenze hard, quanto dei saperi di prossimità delle persone, quell'insieme di conoscenze intangibili che non si possono apprendere dai libri ma solo dalle esperienze e dagli incontri con l'altro. Siamo dunque nel bel mezzo di una trasformazione culturale in cui saranno le persone a scrivere una nuova storia. E, in quest'ottica, il lavoro come elemento centrale dell'esistenza di ogni essere umano, sarà lo spazio in cui meglio saremo chiamati a dare forma ad una nuova "economia della cura". Occorrerà abbandonare il dipendere per l'intraprendere, in linea con le proprie vocazioni.

L'emergenza diventa dunque come uno di quegli incontri imprevisti che generano opportunità.

Le capacità delle persone saranno come gli anticorpi delle imprese, attaccate dalla necessità stringente di essere sempre più veloci e flessibili per reagire alla crisi.

In questo ripensamento a tutto campo del lavoro, che si fa "liquido" e perde i netti confini spazio - temporali che lo contraddistinguevano nel passato, assume una dimensione centrale la relazione umana, che accorcia le distanze,

pur apparentemente insanabili, e fonda su nuovi paradigmi lo stare nel fare, affiancando allo stesso la dimensione del sentire.

Il lavoro, come elemento centrale dell'esistenza di ogni essere umano, sarà lo spazio in cui meglio saremo chiamati a dare forma a una nuova "economia della cura".

La leadership gentile, di cui spesso si sente parlare, altro non è che un nuovo meccanismo di cura dello spazio relazionale, basato sulla fiducia e l'ascolto reciproco. Partendo dall'assunto che la gentilezza non sia da riguardare come debolezza ma come punto nevralgico della relazione umana, si ripensano le strutture gerarchiche del passato come non più consone a un mondo in cui solo insieme possiamo davvero sorprendere, superare la crisi e farne occasione di crescita. Un leader gentile, dunque, sarà quello in grado di partire dalla lettura del contesto, facendosi portavoce delle reali inclinazioni e dei desideri delle persone che è chiamato a gestire.

Si parte dall'ascolto delle passioni, dalla motivazione e si cerca di creare un contesto in cui si realizza anche il benessere delle persone, affinché i risultati, che pure sono l'imprescindibile obiettivo della gestione del leader, siano i più soddisfacenti per tutte le persone del team.

Un triangolo benessere - motivazione - risultato che genera nuove frontiere e opportunità.

Viviamo, in fondo, una transizione non solo energetica ma anche emotiva: le persone, con le loro vulnerabilità, sono le nuove fonti rinnovabili di energia. Partiamo dunque dall'ascolto, anche delle paure e non solo dei desideri, per disegnare un contesto lavorativo in cui si possa affiancare il sentire al fare. L'abitudine del fare può infatti condurci all'alienazione, al non senso e all'intorpidimento.

Anche le regole, i processi e le procedure possono fare altrettanto, purché tutto funzioni. Siamo tutti alla ricerca di punti fermi e di certezze sulle quali sostare a lungo.

Tuttavia, qualsiasi opera generativa trova origine nel desiderio di un vuoto da colmare (l'incertezza).

Un primo atto del desiderio è verso sé stessi, una spinta alla continua ricerca della propria vocazione, del proprio "perché", della propria realizzazione. Essere leader è la risposta a una chiamata. Essere leader è anche desiderio della crescita degli altri.

Creare le condizioni attrattive che rendano possibile la realizzazione dello sviluppo integrale dei partecipanti al team. Abbiamo bisogno di riscoprire i desideri e le vocazioni di ciascuno, abilitare sogni personali e progetti di

felicità che ci facciano sentire a casa. Il proprio posto nel mondo. I nuovi leader ispirano. Non serve più solo comandare e dare standard operativi.

Le persone hanno bisogno di trovare e scegliere un sistema valoriale in cui riconoscersi e che vedano agito con l'esempio ed i comportamenti.

Essere fonte di ispirazione aiuta il team a capire perché si stanno facendo determinate scelte, perché quegli obiettivi, perché un certo tipo di percorso, perché insieme!

Possiamo offrire la possibilità di un reciproco confronto per incontrare un significato che alimenti la motivazione. Da dove partire? Dedicare tempo alla ricerca del senso delle cose, comunicare continuamente, non limitarsi a dare direttive come da tradizione della leadership fondata sul comando e il controllo.

Spesso le relazioni sono contaminate da pregiudizi negativi, che col tempo diventano le fondamenta di convinzioni che riteniamo non modificabili.

Stiamo distruggendo la possibilità di attivare fiducia, mettiamo l'altro nella condizione di doverci "dimostrare" di non essere ciò che crediamo sia.

Tutto ciò non è gentile. Proviamo a immaginare come sarebbe una relazione o l'ambiente di un team, o la percezione che si ha di un'area aziendale, di un fornitore o di un cliente, se partissimo da un pregiudizio positivo.

Si tratta di uscire dalla logica del bisogno proprio per entrare in quella di una "complessità bisognosa" di un leader generatore di contesti.

Le idee non hanno gerarchia, e dedicare tempo all'ascolto è una delle attività che più stanno restituendo benessere ai team. Ascoltando accogliamo "per definizione" le unicità e le diversità. Ascoltando, ci incamminiamo insieme nel bel percorso di riconoscimento e fioritura dei talenti, poiché "ci mettiamo" a fattor comune.

Dare tempo all'ascolto è anche una modalità che alimenta fiducia. Siamo persone, esseri vulnerabili che sbagliano, che non sanno fare tutto, che hanno dei limiti. Ed è questa una delle bellezze della nuova leadership: risolviamo i punti ciechi attraverso il Noi. Fare spazio all'errore, saper mostrare i propri limiti, chiedere aiuto, sono nuovi e concreti comportamenti gentili che ancora oggi sorprendono, nel lavoro. Non possiamo bastare a noi stessi, quindi è ammesso sbagliare.

Il buon leader deve leggere le qualità di tutti e metterle insieme, coprendo i gap esistenti con i punti di forza degli altri.

Se nel team non si può sbagliare è difficile e frustrante lavorare, perché si ha paura. Questi sono i contorni e la sostanza di una leadership al femminile, capace di generare, contenere, accogliere, indirizzare con senso e muovere

alla vita, e al futuro. Se il vecchio leader è colui che “non deve chiedere mai!”, il nuovo leader è colui o colei che dà e chiede un feedback. Dare e chiedere feedback è un grande atto di gentilezza, di cura e di reciprocità. Dare e chiedere feedback genera fiducia, perché nel manifestarmi attento a chi sei e a cosa fai, riconosco i tuoi successi e/o ti invito a riflettere sui miglioramenti, con onestà e trasparenza.

I feedback possono essere positivi e negativi.

Quelli positivi sono di riconoscimento, ristorano, gratificano, perché il ricevente comprende di essere visto e apprezzato. Quelli negativi sono atti di onestà e trasparenza che necessitano di una contestualizzazione. Non sono giudizi sulla persona, ma critiche costruttive in merito a uno specifico episodio, con l'invito a riflettere su una modalità comportamentale nuova.

La gentilezza, ripeto, non è debolezza! Abituamoci a celebrare i successi, abituamoci a dire cose positive, perché la comunicazione positiva crea contesti positivi, possibilisti e di benessere.

La comunicazione è un atto di determinazione della realtà, oltre che un motore per l'affermazione di una cultura e di uno stile.

Ammettere l'errore, esplicitare i propri limiti, chiedere aiuto sono nuovi e concreti comportamenti gentili che ancora oggi sorprendono, nel lavoro e non solo

In conclusione, un leader gentile è quello che parte dalla messa in atto di tre codici fondamentali: il codice materno, per cui siamo tutti figli unici, il codice paterno che pone il limite per nutrire il desiderio e, infine, il codice fraterno, che implica un ripensamento dell'io nello spazio relazionale del noi.

La guida autorevole e necessaria per il tempo che viviamo è quella che utilizzerà i tre codici come leve potenzianti di tutte le persone del team, partendo imprescindibilmente dall'ascolto di sé stessa.

Conclusioni

Giuseppe Cappiello – Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna

5

Il Rapporto Assoknowledge “compie” 15 anni.

Con la prima edizione (2010) si prende atto che il sistema produttivo italiano ha iniziato a porre tra le priorità il presidio del patrimonio di conoscenza aziendale e che questo obiettivo viene perseguito investendo in strutture proprietarie (Corporate University) in modo da gestire direttamente la disponibilità di conoscenza strategica per rimanere competitivi.

In altri Paesi, primo fra tutti gli Stati Uniti, già dal primo dopoguerra le imprese di maggiori dimensioni e più avanzate tecnologicamente avevano dato vita ad iniziative di questo tipo; si è soliti attribuire la primogenitura a General Motors che nel 1927 avviò un proprio Istituto seguiti da General Electric che nel 1956 con il leggendario Jack Welch Leadership Development Centre. Il sistema formativo americano, come noto, è molto diverso da quello europeo e non stupisce che queste iniziative, come tante di quelle che le seguiranno, adottino la denominazione di University.

Rileggendo i Rapporti Assoknowledge presentati negli anni successivi si ripercorre l'evoluzione del contesto competitivo e della reazione delle imprese per quanto riguarda l'education; nel 2010 era appena stata creata Whatsapp, una applicazione fruibile da fine 2009 sul negozio virtuale App Store realizzato nel 2008 da Apple. Il primo iPhone era stato presentato nel 2007. Sono solo istantanee per aiutarsi con qualche immagine di uso comune a ricordare cosa è successo in così poco tempo e rendersi conto che da quel momento, grazie anche alle tecnologie della comunicazione (ICT), la velocità del cambiamento è stata impressionante.

Il Rapporto ha cercato poi di individuare i modelli più adeguati di Corporate University (2013 e 2015) ed i metodi per valutare l'attività formativa e farla convergere maggiormente verso la Value proposition aziendale e le funzioni caratteristiche di business (2017 e 2019). L'anno dopo (marzo - maggio 2020) una emergenza sanitaria ha obbligato l'intero pianeta a interrompere per alcune settimane gli spostamenti tra territori e le attività economiche, soprattutto quelle ad alto contatto fra le persone.

Superato lo shock della pandemia ci si resi conto che quell'evento ha accelerato ulteriormente la transizione digitale e il fabbisogno di competenze nuove. I Rapporti Assoknowledge del 2021 e 2023 si sono occupati di questo ed in particolar modo di come condividere le strategie per poter scegliere la strada più favorevole alla ripresa (share to choose).

Dalle evidenze raccolte per il Rapporto Assoknowledge 2025 sembra

emergere un altro cambio di paradigma in corso.

I dati più recenti sul mercato del lavoro indicano una di-visione¹³: da una parte una difficoltà delle imprese a reperire le figure necessarie e dall'altra una platea di giovani che fatica ad inserirsi o che rifiutano le posizioni che vengono proposte loro.

Questo fenomeno è comunemente identificato come mismatch e rappresenta un problema serio per l'Italia ma più in generale per tutta l'Eurozona; i dati messi a disposizione per la prima parte del Rapporto Assoknowledge 2025 dall'Istituto Tagliacarne e da Anitec-Assinform lo documentano in maniera dettagliata, in particolare per quanto riguarda il divario tra le competenze richieste e quelle disponibili sul mercato del lavoro.

Ma accontentarsi di registrare la situazione pare non più sufficiente, soprattutto perché all'orizzonte non si può più non vedere un calo demografico per troppo tempo trascurato e che potrebbe portare in dieci anni a quasi 3 milioni di persone in meno in età lavorativa con ricadute inevitabili in tutti gli ambiti, dai consumi al mercato immobiliare. E poi, l'introduzione di applicazioni legate alla cosiddetta Intelligenza Artificiale, nelle sue varie forme evolute avrà effetti non del tutto prevedibili oggi.

Nella seconda parte del Rapporto, allora, cinque imprese del network Assoknowledge hanno raccontato come stanno affrontando questo cambio di paradigma, dal fare (eseguire mansioni in modo migliore) all'essere (partecipare e intraprendere). Queste imprese hanno iniziato ad utilizzare dispositivi, tecnologici o procedurali, per intercettare e coinvolgere maggiormente le persone per essere pronti ad affrontare quello che accadrà; i processi di selezione, il momento della valutazione (assessment e feedback), l'attenzione al benessere integrale dei collaboratori o l'attenzione all'intelligenza emotiva, la formazione per sviluppare quelle abilità che riguardano il comportamento (soft skills) sono momenti che emergono come determinanti nella relazione tra impresa e persone.

Per la discussione futura restano da approfondire due aspetti. Se il cambiamento che osserviamo si muove su un piano ontologico, allora una delle sfide più impegnative è quella del significato (sensemaking). I dati raccolti mostrano come molte organizzazioni stiano già superando il linguaggio tradizionale di purpose e well-being, avvicinandosi — pur con diversi livelli di maturità — a una concezione più ampia del rapporto tra persone e imprese. La duplice transizione digitale e green richiede, infatti, non solo competenze tecniche, ma anche un ripensamento dei modelli di governance e leadership.

13- Marini, Lovato Menin (2024) Il posto del lavoro, Il Sole 24 Ore

Alla luce di queste tendenze, il Rapporto apre a una possibile chiave di lettura evolutiva e fa emergere le potenzialità di un approccio di governance ispirato alla *stewardship*, capace di integrare ascolto, fiducia, gentilezza, collaborazione e responsabilità condivisa, coniugando questi principi con una visione di lungo termine e una responsabilità sociale e ambientale. In questo quadro, la *leadership gentile* rappresenta una delle espressioni più mature e concrete di tale prospettiva.

In tale scenario, anche il concetto di talento richiede una ridefinizione. Oggi il termine è largamente utilizzato, ma resta una domanda cruciale: è talentuoso chi performa meglio o chi ha trovato la propria “misura”, integrando capacità, motivazioni e un contributo autentico al benessere proprio e dell'organizzazione?”



ASSOKNOWLEDGE

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Assoknowledge è l'Associazione di Categoria dell'Education e del Knowledge di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. La sua mission è la rappresentanza e la tutela degli interessi complessivi del proprio comparto industriale, negli ambiti tecnici, economici, sociali e culturali, a livello locale, nazionale e comunitario. Nei confronti delle proprie Imprese associate Assoknowledge agisce come facilitatore, nei processi di valorizzazione del Capitale Umano, in modo che le stesse possano competere da protagoniste nei contesti competitivi nazionali ed internazionali.