

# IL LAVORO ALLA PROVA DEL FUTURO

VELOCIZZARE L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE  
PER STARE AL PASSO CON I CAMBIAMENTI



THE ADECCO GROUP



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# IL LAVORO ALLA PROVA DEL FUTURO

VELOCIZZARE L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE  
PER STARE AL PASSO CON I CAMBIAMENTI



THE ADECCO GROUP



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# INDICE

PRESENTAZIONE	5
AMBITO DELLO STUDIO	6
IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI	8
IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE	14
IL PUNTO DI VISTA DEGLI ENTI PUBBLICI	22
CONCLUSIONI	24
INDICAZIONI E SUGGERIMENTI RELATIVI ALLA POLICY	26
METODO DI RICERCA	28
APPENDICE	30
RICONOSCIMENTI	34

# PRESENTAZIONE

A fronte dei rapidi cambiamenti avvenuti sia in ambito tecnologico sia nell'organizzazione del lavoro, questo nuovo studio rileva una grande preoccupazione da parte dei lavoratori riguardo alle novità introdotte dalla tecnologia e alla conseguente possibilità di perdere il proprio lavoro. È infatti proprio a fronte del progresso tecnologico che due terzi degli intervistati ha riscontrato notevoli cambiamenti nel proprio lavoro almeno ogni cinque anni.

Alla luce delle risposte fornite da circa 4.700 lavoratori e di approfonditi colloqui con aziende e istituzioni, lo studio apre una finestra sulle modalità attraverso le quali le aziende si stanno preparando al mondo del lavoro del futuro. Offre inoltre nuovi dati sugli strumenti che i lavoratori pensano di poter utilizzare al fine di acquisire nuove competenze per rispondere ai cambiamenti determinati dall'avvento delle nuove tecnologie. Prende altresì in esame il ruolo delle aziende e degli enti pubblici nella creazione di nuove abilità lavorative.

Il sondaggio mostra che, se da un lato i lavoratori sono in genere ottimisti in merito alla propria capacità di acquisire nuove competenze, i risultati rivelano una mancanza di valutazione sistematica delle differenze tra le loro competenze attuali e quelle che dovranno avere in futuro. Viene inoltre messa in evidenza anche un'incongruenza tra la volontà dei lavoratori di acquisire nuove competenze (circa il 62% si sente responsabile in prima persona della propria formazione) e il livello di implementazione dell'iniziativa (il 59% ritiene che sia il datore di lavoro a dover sviluppare le opportunità formative). I lavoratori ritengono che i maggiori ostacoli all'acquisizione di nuove competenze siano rappresentati dalla mancanza di tempo e dal costo della formazione.

Nel contempo, dai colloqui con i dirigenti traspare che molte aziende comprendono a pie-

no l'importanza di fornire ai propri dipendenti l'opportunità di acquisire nuove abilità. Ciò nonostante, non investono in misura sufficiente e non sviluppano prospettive a lungo termine in materia di sviluppo delle competenze. La sfida si svolge sul piano delle incentivazioni: le aziende potrebbero finanziare la formazione di dipendenti che, a seguito dei cambiamenti futuri, potrebbero non trovarsi più a lavorare per loro. Inoltre, per molte aziende non è facile prendere decisioni in vista di un futuro incerto. Tuttavia, se da un lato può risultare difficile prevedere quali competenze saranno richieste negli anni a venire, le aziende non possono permettersi di prendere decisioni solo quando la tendenza si è già delineata in quanto se non si pianifica e investe adesso, si rischia di subire conseguenze negative sul business più avanti.

Quello che ci vuole è una mentalità diversa. Aziende e lavoratori devono considerare l'acquisizione di competenze come uno strumento per garantirsi il futuro, che si tratti delle prospettive di business o occupazionali. È necessario che adottino un approccio più flessibile, che pianifichino la riqualificazione, ma tracciando un percorso adattabile in corsa alle circostanze. Gli enti pubblici possono dare una mano, ad esempio, istituendo dei conti personali finalizzati alla formazione, consentendo ai lavoratori l'accesso alla formazione quando lo necessitano, in modo continuo nel corso della loro carriera.

Nel futuro mondo del lavoro, il processo di acquisizione di competenze non vedrà più la parola fine. Le aziende dovranno riesaminare continuamente le competenze del personale, e i lavoratori dovranno migliorare costantemente le proprie competenze per rispondere ai progressi tecnologici, ai nuovi metodi lavorativi e alle fluttuazioni della domanda nel mercato del lavoro.

# AMBITO DELLO STUDIO

In che modo i lavoratori attuali e futuri acquisiranno le competenze necessarie ad avere successo nel mondo del lavoro che verrà

Questo studio, svolto da Adecco Group e Boston Consulting Group, affronta il tema in modo pragmatico con sondaggi, colloqui e proposte di soluzione, per sondare l'opinione dei lavoratori sul futuro dell'acquisizione di competenze. Nello specifico, in quale misura l'acquisizione delle competenze dipenderà dai singoli lavoratori? Le aziende metteranno a disposizione le competenze giuste? E gli enti pubblici svilupperanno una struttura di supporto per aiutare lavoratori e aziende a restare a galla in un futuro di incertezza?

Abbiamo particolare interesse a esaminare l'acquisizione di nuove competenze da parte di lavoratori la cui occupazione è soggetta agli sviluppi tecnologici. Innanzitutto, cerchiamo di comprendere meglio le modalità con cui oggi i lavoratori acquisiscono nuove abilità e come vedono la propria esperienza in futuro. In secondo luogo, analizziamo il ruolo delle aziende, oggi e in futuro, a supporto del personale durante tale processo. Infine, prendiamo in esame il ruolo che possono svolgere le istituzioni a sostegno delle aziende e dei lavoratori che si preparano per il futuro.

La definizione della terminologia che descrive l'acquisizione di nuove competenze non è uniforme. Ai fini di questa pubblicazione, utilizziamo il termine "upskilling" per descrivere il miglioramento delle competenze esistenti e "reskilling" per descrivere l'acquisizione di nuove competenze. Tuttavia, questi termini possono essere utilizzati in senso alquanto lato.

L'attenzione è rivolta agli impiegati di due settori in particolare difficoltà (finanza/assicurazioni e consumer/dettaglio) e nove Paesi di rappresentanza globale

Non tutti i settori sono stati soggetti agli stessi cambiamenti, alcuni hanno subito maggiori trasformazioni di altri. Al fine di individuare e condividere le buone pratiche emergenti, lo studio si concentra su due grandi settori all'avanguardia che negli ultimi anni hanno visto grandi cambiamenti: servizi finanziari/assicurativi e beni di consumo/dettaglio. Il primo è sottoposto a un alto grado di automazione e digitalizzazione per adattare i modelli di coinvolgimento del cliente all'ambiente in evoluzione<sup>1</sup>. Responsabili del cambiamento sono la digitalizzazione dei processi di back office, l'elaborazione diretta (transazioni elettroniche che non richiedono intervento umano) e la creazione di banche online, che comporta la difficoltà di adattamento del personale e di reperimento dei talenti appropriati. Anche il settore dei beni di consumo/dettaglio ha subito modifiche rilevanti, determinate dall'avvento delle vendite su dispositivi mobili, dalla centralità del cliente, dall'automatizzazione dei supermercati, dalla personalizzazione e dalla nascita di nuovi soggetti innovativi di piccole dimensioni.

Gli impiegati di questi due ampi settori (sia coloro senza responsabilità gestionali sia manager di livello medio e senior) hanno tendenzialmente ricevuto meno attenzione dai ricercatori in merito al modo in cui si stanno preparando per i cambiamenti lavorativi imminenti.

Il nostro studio analizza nove Paesi di rappresentanza globale (di grandi e piccole dimensioni, sviluppati e in via di sviluppo) e che costituiscono dei punti nevralgici di attività per i settori in esame: Cina, Francia, India, Italia, Giappone, Singapore, Svizzera, Regno Unito e USA.

Al fine di coinvolgere tutti i ruoli interessati, la nostra ricerca si basa su sondaggi e colloqui con tre attori fondamentali: lavoratori, aziende ed enti pubblici

L'acquisizione di nuove competenze si attesta perlopiù come una "necessità assoluta" in vista dell'adattamento ai progressi tecnologici e alla crescente velocità dei cambiamenti sul luogo di lavoro. Tuttavia, oggi prevale l'incertezza su quanto sarà richiesto per colmare le lacune di competenza future. Pertanto, è necessario esaminare gli ostacoli all'acquisizione di nuove competenze con rapidità compatibile con la velocità dei cambiamenti.

Al fine di offrire una panoramica poliedrica delle difficoltà, la nostra ricerca analizza la sfida delle competenze da tre prospettive. Per comprendere appieno il punto di vista dei lavoratori, abbiamo intervistato circa 4.700 impiegati dei due settori nei nove Paesi esaminati, conducendo interviste di follow-up con alcuni dei partecipanti. Per comprendere la mentalità delle aziende, abbiamo tenuto una serie di colloqui con alcuni dirigenti dei due settori con diversi livelli di perfezionamento del tentativo di colmare la lacuna di competenze. (Abbiamo fornito inoltre alcuni interessanti esempi al di fuori dei due settori analizzati, alla luce del fatto che i cambiamenti non riguardano solo i comparti presi in esame). Infine, per scoprire cosa stanno facendo gli enti pubblici per velocizzare l'acquisizione di nuove competenze e quali azioni rivestono carattere di priorità, abbiamo intervistato alcuni enti governativi, istituti di formazione, organizzazioni del lavoro e dell'economia e altri.

<sup>1</sup> BCG, Digital Insurgents, emerging models, and the disruption of CPG and retail, 2017; BCG, To See Where Retail Stores Are Heading, Look to China, 2018; BCG, Going Digital: Five Strategies for Corporate Banks, 2018; BCG, The 2018 Insurance Value Creators Report: A New Boldness Pays Off, 2018

# IL PUNTO DI VISTA DEI LAVORATORI

Per i lavoratori, il profondo impatto dei cambiamenti tecnologici sulla natura (e sull'esistenza) della loro occupazione è motivo di preoccupazione su molti fronti

I lavoratori ritengono che progressi quali intelligenza artificiale (IA), automazione o digitalizzazione abbiano un grande impatto sulla propria occupazione presente e futura. Due terzi degli intervistati hanno riscontrato notevoli cambiamenti nel proprio lavoro almeno ogni cinque anni, a causa del progresso tecnologico. Di questi, il 10% afferma che la frequenza dei cambiamenti nel proprio lavoro, ritenuta inferiore a due anni, renderà difficoltoso tenervi il passo, mentre un quarto degli intervistati ritiene che i cambiamenti si verificheranno ogni due-tre anni. È presente una diversa percezione della velocità dei cambiamenti tra il settore finanza e assicurazioni (dove il 70% prevede cambiamenti almeno ogni cinque anni) e il settore beni di consumo/dettaglio (61%). Non sorprende che siano i più giovani ad aspettarsi i cambiamenti con velocità maggiore rispetto ai colleghi più grandi (il 72% dei lavoratori di età compresa tra 25 a 34 anni si aspetta modifiche significative del proprio lavoro almeno ogni cinque anni, rispetto al 58% dei lavoratori di età compresa tra 54 e 65 anni). Perfino in Giappone, dove i lavoratori percepiscono cambiamenti meno rapidi, il 42% degli intervistati ritiene che il proprio lavoro si modifichi in modo significativo almeno ogni cinque anni. Osserviamo differenze anche tra i livelli gerarchici: più i lavoratori sono anziani, più rapidi sono percepiti i cambiamenti (il 77% dei manager di livello medio prevede che il proprio lavoro cambi sostanzialmente almeno ogni cinque anni, rispetto al 53% degli impiegati non qualificati).

Sia nel settore beni di consumo/dettaglio che nel settore finanza/assicurazioni, una minoranza significativa degli intervistati (un terzo) non si ritiene in grado di potersi adattare ai cambiamenti e si preoccupa (chi un po' chi molto) di poter perdere il lavoro a causa delle novità introdotte dalla tecnologia (vedere Riscontro 1). Nutrono preoccupazioni soprattutto i lavoratori di India e Singapore (il 54% è un po' o molto preoccupato). I lavoratori giapponesi, invece, percepiscono cambiamenti come meno rapidi, ma sono preoccupati di perdere il lavoro tanto quanto i colleghi del resto del mondo (il 25% è un po' o molto preoccupato).

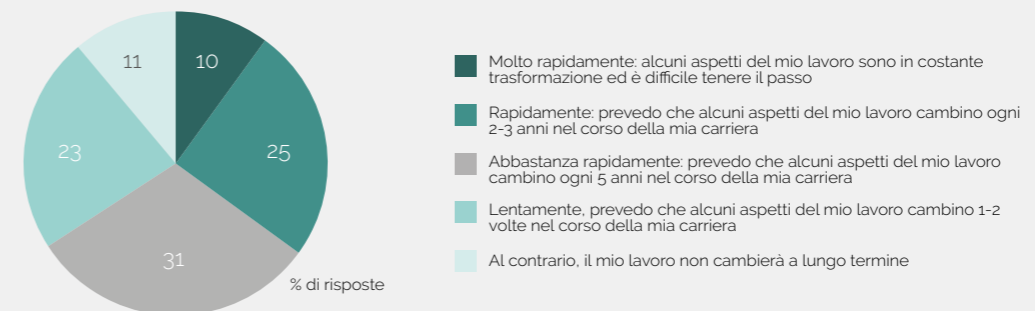
La preoccupazione circa l'impatto dei cambiamenti tecnologici sui posti di lavoro è comune a tutti i gruppi d'età, tuttavia i più grandi sono meno preoccupati di perdere il lavoro a causa di tali cambiamenti rispetto ai più giovani. Il gruppo d'età più preoccupato è quello da 25 a 34 anni, con il 37% di persone un po'/molto preoccupate, contro il 23% dei lavoratori di età compresa tra 55 e 65 anni e il 3% di quelli oltre i 65 anni. Il fenomeno è probabilmente spiegabile con il fatto che questi ultimi sono più vicini all'età della pensione.

**Molti lavoratori sono invece ottimisti sulla propria capacità di acquisire nuove competenze**

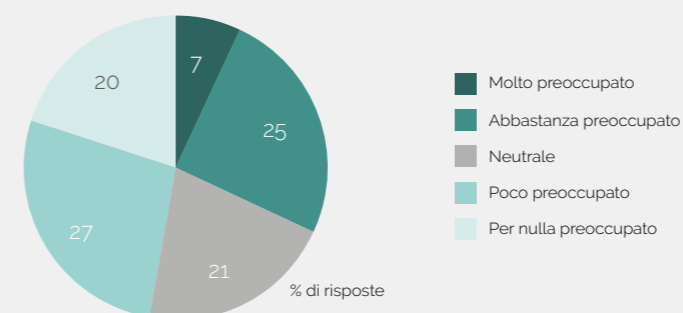
Anche se le competenze da acquisire variano a seconda degli obiettivi dei lavoratori (ad esempio, servono competenze manageriali per assumersi la responsabilità di un team più grande, mentre servono abilità tecniche per costruire competenze specifiche), acquisire nuove competenze è considerato importante per tutti i cambiamenti di carriera, sia all'interno della stessa azienda che per passare a un'altra

## Riscontro 1: Come i lavoratori percepiscono la velocità dei cambiamenti e le preoccupazioni per le conseguenze

Con quale rapidità i cambiamenti tecnologici (es. intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione) modificano la tua professione?<sup>2</sup>



Quanto sei preoccupato di perdere il lavoro a causa dei cambiamenti tecnologici (es. intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione)?<sup>1</sup>



<sup>2</sup>Domanda posta solo a persone che attualmente lavorano, quindi escludendo pensionati, casalinghe, studenti, inoccupati e altri intervistati, n=4.494

azienda. Il 71% circa degli intervistati considera importante l'acquisizione di competenze nuove o maggiori, mentre il 68% vuole acquisire nuove competenze per cambiare lavoro nello stesso campo e il 72% ritiene sia importante avere una promozione. Acquisire nuove competenze è anche considerato un modo per garantirsi un aumento di stipendio, per incrementare gli affari e aumentare la soddisfazione personale: un fenomeno rilevato in entrambi i settori considerati.

In tutti i Paesi, inoltre, la gran parte degli intervistati ha pensato ad acquisire nuove competenze: l'87% circa lo ha preso in considerazione negli ultimi 10 anni. (Rileviamo una differenza tra il Giappone e gli altri Paesi esaminati, dove solo il 63% degli intervistati ha acquisito nuove competenze). In quanto a considerare l'acquisizione di nuove competenze, emergono differenze simili tra i settori e nella rapidità dei cambiamenti percepita dai lavoratori. Un nu-

mero leggermente superiore di lavoratori del settore finanza/assicurazioni (89%) ha pensato di acquisire nuove competenze negli ultimi 10 anni, rispetto a quelli del settore beni di consumo/dettaglio (84%). I gruppi di età inferiore pensano di più ad acquisire nuove competenze (95% tra 18 e 24 anni) rispetto ai gruppi di età maggiore (83% tra 45 e 54 anni). Inoltre, quanto maggiore è il livello gerarchico, tanto maggiore è l'acquisizione di nuove competenze (il 93% dei manager di livello medio ha acquisito nuove competenze, rispetto al 74% degli impiegati non qualificati).

**Non viene fatto abbastanza per valutare le lacune di competenza o per preparare i lavoratori ai cambiamenti imminenti**

Oggi, le competenze vengono verificate attraverso la valutazione delle prestazioni (44%),

## Come apprendono oggi i dipendenti, cosa sperano per il futuro e quali strategie sulle competenze programmano di mettere in atto aziende e governi

I dipendenti sono in genere soddisfatti del proprio apprendimento, con l'80% degli intervistati dei due settori esaminati in nove Paesi che considera abbastanza buona o molto buona la propria esperienza. La maggior parte degli intervistati conveniva che l'apprendimento abbia fatto la differenza, abbia offerto loro una nuova prospettiva, sia stato fonte di motivazione e sia stato piacevole.

Per continuare ad avere un'esperienza di apprendimento positiva, gli intervistati ritengono fondamentale la formazione pratica (34%), l'accesso facile ai contenuti (18%) e le tempistiche flessibili (17%). In Francia, viene assegnata rilevante importanza anche agli aggiornamenti regolari (22% rispetto al 12% globale) e all'offerta personalizzata (17% rispetto all'11% globale).

I lavoratori di Paesi diversi si concentrano su tipi di competenze diversi. Se la maggioranza delle competenze acquisite riguarda le prassi lavorative<sup>3</sup>, con il 64% degli intervistati globali che ha acquisito questi tipi di competenze, Cina, India, Italia e Singapore sono fortemente concentrate su dati e analisi (rispettivamente 57%, 63%, 52% e 42% contro il 39% della media globale). Svizzera e Giappone perdono terreno sugli altri Paesi nell'acquisizione di competenze digitali (rispettivamente 19% e 18% contro il 39% a livello globale).

Nel complesso, quanto più giovane è la popolazione, tanto più risulta probabile che durante la qualificazione significativa vengano acquisite competenze digitali, con il 56% dei giovani da 25 a 34 anni che hanno acquisito competenze digitali contro il 40% della fascia d'età 45-54 anni. Per contro, quanto più aumenta l'età, tanto più vengono acquisite competenze sulle prassi lavorative, con il 66% dei giovani tra 25 e 34 anni che hanno acquisito competenze sulle prassi lavorative contro il 78% della fascia d'età 45-54 anni.

Oggi, oltre il 50% dell'apprendimento di nuove competenze viene organizzato dalle aziende e dai governi. Università e associazioni professionali non giocano un ruolo rilevante nell'acquisizione di nuove competenze (rispettivamente solo il 5% e il 9% degli intervistati ha partecipato a sessioni organizzate da università e associazioni professionali).

Nel complesso, aziende e istituzioni prevedono che l'apprendimento si baserà in misura crescente su dati e tecnologia come strumento per offrire una formazione personalizzata. Ad esempio, il governo di Singapore sta considerando lo sviluppo di dispositivi ad attivazione vocale che forniranno consulenze sullo sviluppo di competenze e carriera. E per adattare e personalizzare l'offerta, ING sta pensando di utilizzare IBM Watson per analizzare la formazione più richiesta.

<sup>3</sup> Ad esempio: management, uso del computer, self-management, lavoro di squadra, strumenti di gestione progetti, strumenti di collaborazione, agile

attraverso ricerche dei lavoratori (38%) o attraverso i feedback dei colleghi (25%). Tuttavia, i risultati del sondaggio rivelano una mancanza di valutazione sistematica delle potenziali lacune tra competenze esistenti e competenze richieste per il futuro. Inoltre, anche se la maggior parte dei lavoratori ha acquisito alcune nuove competenze negli ultimi 10 anni, sembra comunque un'attività limitata, dove le competenze acquisite spesso non si discostano in modo sufficiente dalle competenze esistenti. Mentre negli ultimi 10 anni tre quarti degli intervistati ha acquisito nuove competenze correlate al lavoro svolto, solo il 13% ha dedicato alla formazione un tempo equivalente a tre o più giorni e solo poco più di metà (54%) ha acquisito competenze leggermente o totalmente diverse dalle competenze precedenti. Questo significa che solo 1/10 degli intervistati ha intrapreso ciò che definiamo "qualificazione significativa" (vale a dire, acquisire competenze leggermente o totalmente diverse e frequentare almeno tre giorni di formazione).

Mentre il livello di qualificazione significativa è più basso negli USA, in Cina, Francia e Giappone (rispettivamente 5%, 6%, 7% e 8%), la percentuale cresce in India e in Italia, rispettivamente con il 19% e il 22% degli intervistati che hanno intrapreso una qualificazione significativa. Tale differenza potrebbe essere ascrivibile al fatto che gli intervistati indiani e italiani

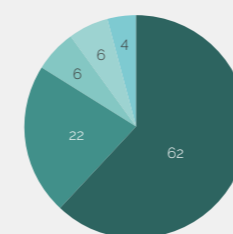
vivono cambiamenti più rapidi rispetto agli altri Paesi esaminati e/o alla recente introduzione di programmi di governo per lo sviluppo delle competenze necessarie a livello nazionale. Ad esempio, in India, a causa dell'automatizzazione e dell'esternalizzazione del lavoro, è stato istituito, nel 2015, il programma governativo Skill India, finalizzato alla formazione di oltre 400 milioni di persone in vari settori entro il 2022 con focus sui gruppi di età più giovane (considerati anche dal nostro campione indiano). Di recente, UK e India si sono impegnati ad attuare il reciproco riconoscimento delle qualifiche e ad agevolare lo scambio di studenti per apprendere nuovi metodi di studio.

### I dipendenti non si fanno carico delle proprie competenze: una priorità specifica dei lavoratori che assumeranno nuovi ruoli

Il sondaggio evidenzia un'incongruenza tra la percezione di responsabilità di acquisire nuove competenze e le azioni volte a metterla in pratica da parte dei lavoratori. Il 62% circa dei lavoratori si considera responsabile in primis per acquisire le giuste competenze. Inoltre, il 48% vorrebbe che fosse l'azienda a tenere le sessioni, mentre il 28% pensa di occuparsi della formazione autonomamente, ad esempio tramite contenuti self-service. Sono interessanti le differenze tra i diversi Paesi: rispettiva-

### Riscontro 2: Differenti responsabilità di reskilling/upskilling tra tipi di competenze, opportunità di crescita e gestione delle sessioni.

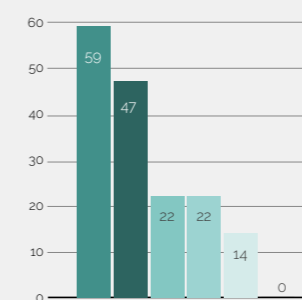
Chi è il primo responsabile dell'acquisizione di nuove competenze?<sup>4</sup>



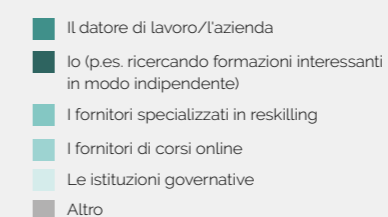
% degli intervistati che ha risposto



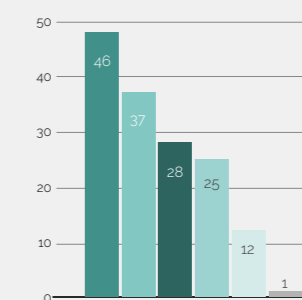
Chi dovrebbe essere responsabile di creare le opportunità di formazione?<sup>4</sup> (Scelta multipla)



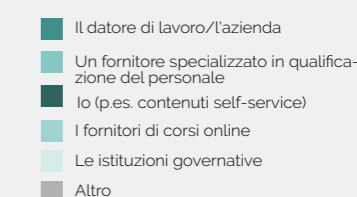
% degli intervistati che ha risposto



Chi dovrebbe essere responsabile di tenere le sessioni di formazione?<sup>4</sup> (Scelta multipla)



% degli intervistati che ha risposto



<sup>4</sup> Dimensioni campione: tutti gli intervistati

mente il 78% e il 72% dei dipendenti USA e UK, si considera responsabile in prima persona, contro il 58%, 53%, 51% e 50% in Francia, Italia, India e Cina, dove si ritiene che siano più una responsabilità dei datori di lavoro e delle università. (Vedere appendice per ulteriori dati).

Le persone di età maggiore considerano responsabile l'azienda con numeri ancora superiori. Tra 45 e 54 anni, il 62% ritiene che il reskilling sia di competenza del proprio datore di lavoro, mentre il 48% si ritiene responsabile in prima persona. Ciò si contrappone rispettivamente al 48% e 47% del gruppo d'età da 18 a 24 anni. I gruppi di età inferiore nutrono maggiori aspettative dal governo, con il 22% dei giovani tra 18 e 24 anni che considerano le istituzioni governative responsabili di mettere a disposizione le opportunità di acquisire nuove competenze, mentre dai 45 ai 54 anni solo l'11% è di questa opinione. (vedere Riscontro 2). Oggi, i lavoratori si attendono il sostegno dell'azienda per l'acquisizione di nuove competenze, con il 77% che dichiara che le politiche formative del datore di lavoro condizionano le loro scelte di un nuovo lavoro. Nei gruppi di età inferiore questa percezione risulta ancora più marcata. I colloqui con i lavoratori e con le istituzioni a loro collegate supportano queste rilevazioni, suggerendo che anche se i lavoratori sono sempre più consapevoli di quanto sia importante acquisire nuove competenze, solo pochi di loro hanno cambiato il proprio approccio nei confronti dell'apprendimento: per la maggior parte non ritengono faccia parte dei propri compiti tenersi al passo con i cambiamenti e fare in modo di possedere le competenze adeguate.

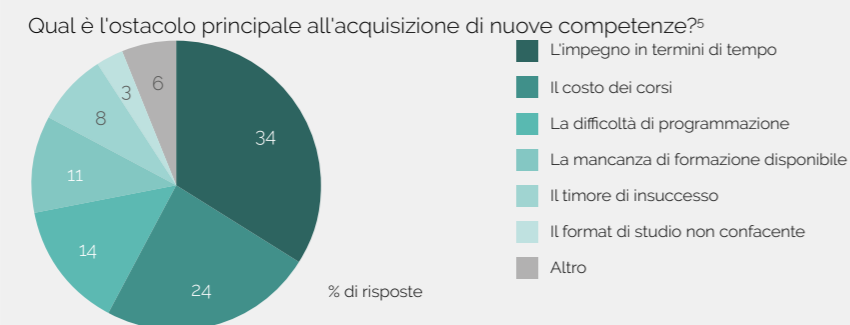
I lavoratori ritengono che i maggiori ostacoli all'acquisizione di nuove competenze siano rappresentati da

### mancanza di tempo e costo della formazione

Anche se i lavoratori comprendono l'importanza di lavorare sulle proprie abilità e sono disposti ad acquisire nuove competenze, una serie di ostacoli impedisce loro di farlo. Nel sondaggio, metà degli intervistati che non aveva acquisito nuove competenze aveva pensato di farlo, ma non era riuscito a superare alcuni ostacoli. Tra coloro che avevano pensato di acquisire nuove competenze, ma non lo avevano fatto, i motivi principali addotti sono stati la mancanza di tempo (34%) e il costo della formazione (24%). Nel settore finanza/assicurazioni, il tempo rappresenta l'impedimento principale (37% tempo e 21% costo), mentre nel settore beni di consumo/dettaglio, tempo e costo sono risultati ugualmente importanti (31% tempo e 27% costo). Esiste anche una differenza tra i livelli di anzianità, dove il tempo costituisce un ostacolo maggiore per i livelli più senior (36% dei manager di livello medio contro il 27% degli impiegati non qualificati), mentre il costo risulta più importante per i lavoratori più giovani (32% degli impiegati non qualificati contro il 13% dei manager di livello medio) (vedere riscontro 3).

Le differenze tra Paesi si spiegano con la diversità di atteggiamento nei confronti dell'acquisizione delle competenze tra governi e singoli. Ciò può essere dovuto, ad esempio, al livello di sostegno finanziario o informativo dato ai lavoratori, al grado di conoscenza dell'istruzione per adulti e all'approccio culturale dei lavoratori. Gli intervistati che non hanno preso in considerazione l'acquisizione di nuove competenze tendevano a non vedere grandi cambiamenti nel proprio profilo lavorativo (39% degli intervistati), erano soddisfatti delle loro competenze attuali (25%) o si sentivano sicuri nel lavoro attuale (24%), con risultati simili nei due settori considerati.

### Riscontro 3: Tempi e costi dei corsi sono i motivi principali che impediscono di intraprendere la formazione di reskilling/upskilling



<sup>5</sup> Domanda posta solo a chi non ha intrapreso la formazione di reskilling, ma ha valutato di farlo. n-573

### Come apprendono i lavoratori indipendenti di oggi

I professionisti indipendenti ritengono che i cambiamenti futuri saranno meno rapidi ( 58% prevede cambiamenti significativi del proprio lavoro almeno ogni cinque anni, rispetto al 67% dei dipendenti a tempo pieno e part-time) e sono meno preoccupati dei dipendenti aziendali di perdere il lavoro a causa dei cambiamenti tecnologici (il 27% è un po' molto preoccupato, rispetto al 32% dei dipendenti a tempo pieno e part-time).

I professionisti indipendenti hanno un approccio più proattivo allo sviluppo delle proprie competenze, con il 74% che si considera responsabile in prima persona dell'acquisizione di nuove competenze e il 63% che pensa di essere responsabile di sviluppare le proprie opportunità di apprendimento. Il format preferito per acquisire nuove competenze è la formazione self-service (66% contro il 33% dei dipendenti a tempo pieno e part-time), perché consente maggiore flessibilità e di apprendere durante il lavoro.

# IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE

La maggior parte delle aziende (nell'ambito dei settori/Paesi esaminati) comprendono l'importanza di fornire ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove competenze

Le aziende non hanno alcun dubbio sul fatto che, per tenere testa ai cambiamenti presenti e futuri, sia fondamentale disporre delle giuste competenze. Come confermano i colloqui le imprese verificano regolarmente quali sono le competenze più importanti per il futuro e decidono come colmare le eventuali lacune nelle competenze dei dipendenti.

Molte aziende hanno parte attiva nell'affiancamento dei dipendenti per l'acquisizione delle giuste competenze. Innanzitutto, li aiutano a individuare le competenze che possono consentire all'azienda di raggiungere gli obiettivi a lungo termine, oltre al livello di competenza richiesto. Per fare ciò, le aziende spesso suddividono le competenze target, sulla base della propria strategia di business, in tre categorie: le competenze necessarie come base di partenza, quelle necessarie per restare al passo con la concorrenza e quelle che consentono di ottenere un vantaggio sulla concorrenza.

Una volta definite le competenze, i dipendenti vengono supportati nell'individuazione del livello richiesto per ognuna di esse, sulla base del profilo della mansione (tuttavia, spesso viene a mancare un processo integrato di mappatura dei requisiti delle competenze).

In secondo luogo, molte aziende ritengono di dover fornire ai dipendenti il supporto necessario a sensibilizzarli sui prossimi cambiamenti previsti nel loro lavoro e ad acquisire le competenze necessarie a farvi fronte. Ciò avviene, ad esempio, tramite condivisione di materiale scritto o video, mettendo a disposizione format

di apprendimento ludicizzato, tecnologie elettroniche o su dispositivi mobili, oppure organizzando sessioni di lavoro o esperienze professionali.

Ma la stragrande maggioranza delle aziende ritiene di dover solo fornire ai dipendenti le giuste competenze, possibilmente limitando costi e impegno

La nostra ricerca mette in luce un crescente dibattito tra le aziende in relazione al dovere sociale di riqualificare i dipendenti e di adeguare alle esigenze future quelli che, a seguito dei futuri cambiamenti, potrebbero non poter più lavorare per l'azienda. Poche aziende intraprendono però questo percorso, mentre la maggior parte concentra gli sforzi nel garantire che i dipendenti dispongano internamente delle giuste competenze per soddisfare le esigenze di oggi. Tuttavia, sono sempre più consapevoli dell'importanza di agevolare il passaggio a nuovi ruoli dei dipendenti che potrebbero dover lasciar andare via. Aumenta pertanto l'interesse per i programmi di formazione che certificano i dipendenti. Ad esempio, la EY fornisce i dipendenti di "badge" che certificano le loro credenziali digitali, che ritengono possano essere utilizzate per distinguersi sul mercato del lavoro. Parimenti, il programma Amazon Career Choice offre formazione certificata ai dipendenti con più di tre anni di anzianità in un ambito di interesse, per la crescita professionale interna ed esterna ad Amazon.

Prima di pensare a come colmare le lacune internamente, le aziende valutano se le competenze siano sufficientemente importanti da investire nella loro acquisizione interna, o se optare per l'esternalizzazione di determinate mansioni che richiedono tali competenze. Solo se le competenze sono sufficientemente

importanti, si deciderà di procurarsele tramite assunzione o formazione interna.

Oggi, le aziende hanno difficoltà a prendere la decisione giusta su quali dei due percorsi seguire per colmare la carenza di competenze. I team di leadership tendono a pensare in termini di impatto sulla propria forza lavoro e ritorno degli investimenti su un orizzonte di 12 mesi. Sviluppare le competenze normalmente richieste dalle aziende richiede invece una proiezione su un orizzonte temporale di 3-5 anni. Una prospettiva a breve termine significa che l'acquisizione di nuove competenze viene spesso considerata troppo costosa, in considerazione del ritorno incerto o a lungo termine (i dipendenti possono dimettersi oppure può prodursi la necessità di competenze diverse) e quindi molte aziende optano per una nuova assunzione.

Pertanto, oggi le aziende spendono ingenti somme di denaro per l'assunzione di candidati con profili che soddisfano le loro esigenze. Ad esempio, negli USA, Ark Invest, una società di gestione degli investimenti, ha una previsione di spesa per l'assunzione di personale mirato di 240 milioni di dollari all'anno<sup>6</sup>. Questi costi comprendono l'utilizzo di piattaforme di recruiting esterne, i costi di valutazione dei potenziali candidati e i costi di inserimento dei nuovi dipendenti.

Un'analisi di prossima pubblicazione sui costi di assunzione sostenuti dai clienti di reskilling condotta da General Assembly, un fornitore di formazione professionale, ha dimostrato che se le aziende decidessero di riqualificare e riassegnare i dipendenti, anziché licenziarli e assumerne altri, potrebbero risparmiare fino a 136.000 dollari a persona. Questo calcolo tiene conto dei costi diretti, come i costi di licenziamento, recruiting, formazione e ricollocazione, e i costi indiretti, come i costi di assunzione, mantenimento e liquidazione dei dipendenti.

Nel caso in cui decidano di promuovere la formazione interna, molte aziende devono affrontare un'ulteriore difficoltà: individuare i candidati giusti da riqualificare. Spesso limitano la scelta alle persone che già possiedono competenze simili al profilo da raggiungere e che lavorano nello stesso comparto aziendale (in termini geografici e/o di ambito).

In base all'esperienza di General Assembly, le aziende in genere cercano una corrispondenza di circa l'80% tra competenze attuali e com-

petenze target dell'upskilling. Ciò significa, ad esempio, che molte aziende non prendono in considerazione i dipendenti con un profilo professionale delle risorse umane se hanno bisogno di competenze di IA. Esempi diversi da questo sono rari e sporadici (Capital One sta investendo in percorsi formativi semestrali tramite la propria accademia di sviluppo per preparare giovani laureati senza background tecnico a diventare sviluppatori front-end).

Inoltre, molte aziende non utilizzano un sistema trasversale per reperire i candidati giusti. Dalla nostra ricerca sembra che molte aziende ricerchino i candidati nello stesso comparto aziendale o a livello nazionale. Ciò è spiegabile con una mancanza di conoscenza delle competenze disponibili a livello globale. Per contro,

## Case study: BNP Paribas Cardiff

BNP Paribas Cardiff ha in corso un vasto programma di reskilling con l'obiettivo di far acquisire nuove competenze al 10% del personale entro il 2022. Trovare i candidati adatti per le competenze target non è motivo di preoccupazione, in quanto nel processo di ricerca vengono presi in esame tutti i dipendenti dell'organizzazione a livello globale. Nel corso del colloquio, hanno spiegato che il "pool mondiale di dipendenti è sufficientemente vasto e ha dimostrato, nella fase pilota in cui si trovano al momento, l'entusiasmo necessario per la riqualificazione". Pertanto, sono fiduciosi di riuscire a trovare il giusto profilo per l'apprendimento delle competenze necessarie.

altre aziende utilizzano un sistema trasversale per trovare i talenti giusti da riqualificare. Ad esempio, Boeing ha effettuato una ricerca in tutta l'organizzazione per trovare dipendenti di vari team da riqualificare come progettisti dell'esperienza utente e creare il team per una piattaforma innovativa. Di fronte alla difficoltà di reperire talenti per coprire una posizione, alcune aziende optano

<sup>6</sup> Korus, S. (12 novembre 2015). The Steep Cost of Labor Market Friction: \$630 Billion. Retrieved from <https://ark-invest.com/research/labor-market-friction>

<sup>7</sup> BCG and The Network Decoding global talent 2018



per l'acqui-hire (acquisire un'azienda per reclutare le competenze) che, a detta di un recente studio condotto dalla BCG e della società di recruiting internazionale The Network<sup>7</sup>, si sta diffondendo per le ricerche di talenti digitali. Altre aziende ancora hanno cominciato a formare le persone che assumono in base alle proprie esigenze. Ad esempio, la Digital Accademy di Adobe ha la funzione di reclutare talenti direttamente da background diversi e formarli sulle competenze richieste per le mansioni future.

### Le aziende non hanno ancora trovato la giusta strategia di acquisizione delle competenze

Se da un lato cresce la consapevolezza della necessità di colmare le lacune formative, molte aziende rispondono ai cambiamenti solo quando sono in atto, anziché adottare un approccio a lungo termine o avere una visione più strategica. Fattori esterni quali il ritmo dei cambiamenti tecnologici, gli sviluppi normativi e i cicli economici brevi possono contribuire a rendere più stringente la necessità di agire.

Ciò significa che le aziende devono impostare la propria strategia generale di sviluppo delle competenze su un orizzonte temporale di lungo respiro. Tuttavia, molte aziende faticano ancora a farlo. Tendono a pensare su un periodo di 12 mesi, mentre l'elaborazione di una strategia adatta al futuro richiede un orizzonte temporale da tre a cinque anni. Per le aziende è fondamentale anche individuare le competenze target adatte alla loro strategia generale e al modello di attività, che può comportare l'analisi delle competenze dall'alto al basso, livello manager, o dal basso in alto, comprese quelle dei lavoratori in produzione.

Un approccio possibile è la pianificazione strategia del personale, che risulta maggiormente proattiva e tenta di prevedere le competenze che saranno richieste in futuro. Ciò comporta una valutazione dettagliata delle competenze e capacità attuali sulla base della strategia di business generale, e lo sviluppo di un piano di sviluppo delle competenze a lungo termine. Ad esempio, la DXC, una società tecnologica, ha formato un team per la trasformazione tecnologica mirato all'individuazione delle competenze tecnologiche del futuro. Dall'analisi dei dati interni ed esterni (quali mercati del lavoro, portafoglio investimenti e sistema di registrazione delle competenze), l'azienda ha elabo-

## Case study: ING

La banca ING ha sviluppato un piano dettagliato del proprio fabbisogno di "capacità" per i prossimi cinque anni, (capacità che possono essere ulteriormente suddivise in conoscenze, abilità e comportamenti). Partendo dalla propria strategia globale, ING ha individuato tre principali categorie di abilità richieste:

- Capacità caratterizzanti in grado di distinguere ING dalla concorrenza
- Capacità competitive: che devono essere almeno pari alla concorrenza
- Capacità fondamentali: le minime richieste per il raggiungimento degli obiettivi

Dopo avere individuato le capacità, ING ha ideato un piano dettagliato delle tempistiche e dei livelli di competenza richiesti per ognuna in relazione ai diversi profili professionali dell'organizzazione. Alla luce di tutte queste informazioni, è stato elaborato un programma particolareggiato di acquisizione delle competenze individuate, utilizzando sia le nuove assunzioni che lo sviluppo interno delle capacità.

rato delle guide all'apprendimento modellate sui vari livelli di esperienza, dai principianti a chi possiede competenze e conoscenze avanzate.

Forse la sfida più grande è la necessità per le aziende di disporsi ad agire in presenza di un futuro incerto. Tuttavia, se da un lato può risultare difficile prevedere quali competenze saranno richieste negli anni a venire, le aziende non possono permettersi di decidere solo quando la direzione è già delineata. Non effettuare pianificazione e investimenti perché è troppo difficile prevedere il futuro, porta alla paralisi e anch'essa può risultare lesiva per il business.

Un modo per evitare la paralisi è quello di prevedere una maggiore flessibilità ed evitare di programmare competenze rigide o troppo

specifiche. In questo modo, la strutturazione e l'esecuzione dei piani formativi e degli obiettivi può adattarsi ai cambiamenti nel momento in cui si attuano. Un altro approccio è quello di fissare come obiettivo l'acquisizione di nuove competenze per una parte del personale entro un certo periodo, ma senza specificare quali competenze. Sulla base della strategia aziendale generale, questo può tradursi nella proposta di un portafoglio di competenze adattabile nel genere all'evolvere delle esigenze e nel volume in base alla domanda. Ad esempio, Wipro, una società di servizi con sede in India, ha fissato l'obiettivo di preparare il personale per i futuri cambiamenti in assistenza clienti, senza definire percorsi di apprendimento dettagliati. I dipendenti possono scegliere quali competenze acquisire dai moduli di apprendimento disponibili.

Le aziende non sono obbligate ad adottare una strategia piuttosto che un'altra. Si possono applicare simultaneamente sia la pianificazione del personale che l'approccio flessibile. Ad esempio, è possibile adottare un approccio diverso nelle diverse parti dell'organizzazione oppure prevedere competenze diverse.

### Le aziende devono definire le competenze da acquisire e individuare i singoli dipendenti che le dovranno apprendere

Molte aziende non sanno quali funzioni saranno richieste in futuro, ma sanno quali capacità generali saranno fondamentali per avere successo. Tra queste ci sono le competenze teoriche dell'economia digitale (ad esempio quelle in progettazione dell'esperienza utente, analisi dei dati e IA) e le competenze pratiche (ad esempio quelle comunicative e negoziali), oltre alle competenze imposte dalle nuove prassi lavorative (quali le metodologie agile, lean e lean startup). Nei settori considerati, per tutte queste tipologie è prevista una crescente richiesta negli anni a venire.

Una volta stabilite le competenze da introdurre, le aziende devono individuare i candidati che le possano acquisire e che dunque possiedano le giuste competenze iniziali e il giusto approccio all'apprendimento. Pertanto, nella fase di reclutamento bisogna ricercare candidati con una mentalità flessibile e prendere in considerazione la loro predisposizione ad apprendere nuove competenze.

Al fine di individuare i candidati, le aziende possono decidere di utilizzare diverse modalità.

Un tipo di approccio è quello di utilizzare dei test completi di valutazione delle competenze per stabilire con esattezza le competenze iniziali dei dipendenti.

Questo consente di valutare le competenze dei dipendenti oltre le informazioni contenute nei curriculum, nei profili professionali e nelle valutazioni delle prestazioni, in modo da individuare i migliori candidati alla formazione. Un altro tipo di valutazione delle competenze è quello utilizzata da Unilever: invece dei tradizionali colloqui personali, l'azienda valuta le competenze dei candidati chiedendo loro di fare 12 giochi basati sulle neuroscienze e di svolgere dei test comportamentali.

L'Oreal è un esempio di azienda che utilizza una valutazione delle competenze di marketing digitali. Si tratta del modello valutativo utilizzato da oltre 100 aziende per verificare le competenze di oltre 25.000 professionisti del settore marketing e da migliaia di persone alla ricerca di opportunità di lavoro. I dati raccolti attraverso la valutazione vengono quindi utilizzati per individuare le priorità formative, per fornire percorsi di apprendimento individuali e rilevare i miglioramenti dopo la formazione.

Alcune aziende utilizzano i dati pre-esistenti e sistemi analitici avanzati per stabilire le competenze esistenti all'interno dell'organizzazione. In base ai dati contenuti nella descrizione del background dei lavoratori, delle prestazioni, del curriculum e della posizione lavorativa, applicano ai documenti l'elaborazione del linguaggio naturale per individuare le occorrenze delle competenze target e determinare quante sono già presenti all'interno dell'organizzazione. Questo consente alle aziende di adottare un approccio più olistico all'individuazione delle competenze disponibili, soprattutto se hanno una distribuzione trasversale. Ad esempio, ING utilizza i dati per comprendere cosa fanno già fare i dipendenti e cosa devono invece ancora apprendere.

Per fare in modo che i dipendenti che partecipano alla formazione siano veramente convinti, alcune aziende chiedono ai lavoratori di iscriversi indicando le motivazioni che li spingono ad apprendere le nuove competenze e come prevedono di applicarla nel loro lavoro. Altri chiedono ai futuri allievi di svolgere dei compiti preliminari, come parte del proces-



so di selezione. Ad esempio, MiSK Foundation, fornisce formazione ai cittadini sauditi, aveva rilevato che molti si erano iscritti alla formazione solo per la gratuità prevista. Chiedendo ai candidati di svolgere alcuni brevi esercizi, è riuscita ad appurare sia le motivazioni che le capacità.

### Le aziende adottano nuovi sistemi di supporto ai dipendenti in corso di formazione

Le aziende stanno sperimentando varie forme di supporto alla formazione dei dipendenti, sia in termini di format che di ambiente culturale, che vanno dall'uso di tecnologie come l'intelligenza artificiale all'introduzione di nuove modalità di apprendimento e nuove forme di lavoro flessibile al fine di inserire il tempo della formazione.

L'intelligenza artificiale, ad esempio, viene utilizzata per personalizzare l'apprendimento. Parecchie aziende modificano l'offerta formativa passando dai curricula tradizionali a un'offerta di formazione digitale, a misura di utente e con progressione personalizzata. A seconda delle lacune di competenze individuate e delle informazioni raccolte in base ai contenuti visualizzati dagli utenti e dai loro colleghi, alcune aziende utilizzano gli algoritmi di intelligenza artificiale per creare suggerimenti di formazione personalizzati in base alle esigenze dell'utente. I dati raccolti vengono utilizzati anche per analizzare come e quanta formazione sia necessaria e per migliorare costantemente l'offerta. Ad esempio, Edcast, una piattaforma di apprendimento centralizzata, compila i contenuti di apprendimento delle aziende attraverso una serie di canali ed esperti di conoscenza diversi. Utilizzando un motore di targeting basato sull'intelligenza artificiale, i team ricevono continui consigli formativi in base alle specifiche esigenze.

Le aziende utilizzano inoltre una serie di nuovi format di apprendimento, sempre più digitalizzati e a misura di utente per migliorare l'esperienza di apprendimento. Ad esempio, Walmart utilizza i giochi digitali per illustrare le informazioni sulla sicurezza e la realtà virtuale per preparare i dipendenti al Black Friday negli USA (il giorno dopo il Ringraziamento, considerato l'inizio della stagione di shopping natalizio). Tuttavia, anche se l'apprendimento ha luogo sempre più frequentemente online, molte aziende utilizzano ancora l'interazione perso-

nale, un valore aggiunto alla formazione. Ad esempio, L'Oreal utilizza una serie di format per offrire un'esperienza di apprendimento più flessibile e interattiva, tra cui viaggi di studio, coinvolgimento nelle start-up, seminari pratici e tutoraggio al contrario, in cui i responsabili più anziani vengono affiancati ai dipendenti più giovani.

Le aziende utilizzano anche la rotazione del lavoro e il distacco per inserire i dipendenti in un ambiente nuovo perché apprendano nuove competenze. Ciò può avvenire sia internamente tra funzioni o zone geografiche diverse, che tra aziende diverse. Ad esempio, negli ultimi dieci anni, P&G e Google hanno ideato un programma di scambio di dipendenti tra le due organizzazioni per promuovere l'innovazione e lo sviluppo di talenti digitali. L'iniziativa era intesa anche come un modo in generale per aprire le due culture aziendali a nuove idee.

Per incoraggiare le persone ad apprendere nuove competenze, le aziende devono creare una cultura di merito nei confronti di chi sviluppa proattivamente le proprie competenze. Alcune utilizzano incentivi economici, ad esempio, e modificano la formulazione dei premi in modo da gratificare l'acquisizione di nuove abilità e la creazione di competenze. Altre modificano i percorsi di crescita professionale, ad esempio chiedendo ai dipendenti di sviluppare una certa area di competenza per ottenere una promozione. È questo il caso di Wipro, dove i dipendenti ricevono punti in base alle competenze acquisite. Ciò determina una mentalità competitiva al momento dell'acquisizione delle competenze e viene collegato all'avanzamento di carriera.

Oggi, molte aziende offrono formazione parallelamente al lavoro, nell'ambito di un approccio di apprendimento continuo. Ma se da un lato questo riduce l'interruzione dell'attività, spesso i dipendenti hanno difficoltà a trovare il tempo per la formazione mentre lavorano. Una soluzione è quella di introdurre la formazione a due livelli, che comporta corsi intensivi più lunghi per chi utilizza le competenze nel lavoro quotidiano e corsi più brevi, di una settimana per chi deve solo comprendere una competenza in modo da poter interagire meglio con gli esperti. Per agevolare entrambi i modelli, serve un approccio di apprendimento modulare con diversi livelli e format.

Al fine di garantire ai candidati tempo libero sufficiente per partecipare alla formazio-

ne, alcune aziende impongono dei giorni di formazione come parte integrante del lavoro. Ad esempio, ai dipendenti Unilever viene assegnato un dato numero di giorni all'anno da dedicare al miglioramento delle competenze tramite formazione obbligatoria. Anche i manager svolgono un ruolo chiave, prospettando l'importanza prioritaria dell'acquisizione di competenze, incentivando maggiormente i dipendenti a dedicare tempo alla formazione.

### Esistono differenze tra piccole e medie imprese (PMI) e aziende di grandi dimensioni, nella capacità di offrire ai dipendenti opportunità di riqualificazione

Secondo l'OCSE<sup>8</sup>, esiste un notevole divario tra quanto viene offerto ai dipendenti dalle piccole e medie aziende e da quelle di grandi dimensioni. La ricerca ha dimostrato che (nei Paesi OCSE), le piccole e medie imprese offrono il 50% della formazione offerta dalle grandi aziende.

Questa differenza è attribuibile a due fattori. Mentre le grandi aziende spesso dispongono di maggiori capacità di formazione interna, di una più ampia strategia delle risorse umane e possono permettersi di investire parte del tempo dei dipendenti nell'apprendimento di nuove competenze, le PMI hanno difficoltà a individuare le competenze necessarie, spalmare i costi e liberare i dipendenti dal lavoro quotidiano per il tempo necessario alla formazione.

Se la valutazione delle competenze necessarie a breve termine è una prassi più frequente nelle grandi aziende che nelle PMI, entrambi i tipi di aziende hanno difficoltà a considerare la formazione su un orizzonte temporale superiore a 2-5 anni.

Anche in caso di disponibilità di incentivi economici supplementari (di norma provenienti dal governo), solo un piccolo numero di PMI se ne avvale perché non riescono a liberare sufficiente tempo per i dipendenti. Il fattore tempo rende difficile anche prevedere grandi piani di trasformazione comprendenti interventi formativi per un numero significativo di lavoratori. Inoltre, a differenza delle grandi aziende, le PMI non dispongono delle risorse economiche e della portata necessaria a sviluppare propri centri o piattaforme di apprendimento.

Le grandi aziende, invece, sono in grado di far-

lo. Ad esempio, Capital One, fornitore di servizi finanziari, ha creato un'accademia interna per sviluppatori finalizzata a costruire le competenze necessarie. Per raggiungere le dimensioni necessarie, alcune PMI si associano per sviluppare aggregatori di corsi di formazione in modo simile ai servizi condivisi di back office. In Francia, con il supporto dell'Institut Français du Textile et de l'Habillement, le PMI del settore tessile si sono unite per definire le esigenze future e sviluppare le competenze dei lavoratori.

In alcune aree, sono stati elaborati programmi governativi di supporto per fare fronte alle difficoltà economiche, relative alle risorse umane e alle capacità riscontrate dalle PMI. Le aziende possono anche condividere i costi della formazione. Nel Regno Unito, piccoli gruppi di aziende di uno stesso settore e zona geografica hanno creato organizzazioni per la formazione attraverso le quali collaborare per aumentare le capacità formative. Ad esempio, la Southampton Engineering Training Association (SETA) è nata per formare apprendisti ingegneri per le esigenze delle industrie locali e ora eroga corsi di formazioni per adulti. In Corea del Sud, il governo ha sviluppato il Training Consortiums Programme che invoglia le PMI a consorziarsi e fornisce supporto economico per l'assunzione di responsabili della formazione.

Nonostante ciò, la pressione per il raggiungimento più rapido di risultati nelle grandi aziende può portare ad assumere decisioni a breve termine e ridurre gli investimenti sulle risorse umane. Per contro, i dirigenti delle piccole aziende sono spesso più vicini al personale e sentono maggiormente la propria responsabilità di mettere a disposizione dei lavoratori le competenze giuste.

<sup>8</sup> OECD, Skills Development and Training in SMEs, 2013

# IL PUNTO DI VISTA DEGLI ENTI PUBBLICI

**Gli enti pubblici hanno parte attiva nel sostegno alle aziende (soprattutto quelle di piccole dimensioni) per fornire competenze ai dipendenti**

Per colmare il divario tra grandi e piccole aziende nella capacità di gestione delle competenze del personale, gli enti pubblici possono fornire supporto sotto varie forme, tra cui fornire strumenti per valutare il fabbisogno di competenze, aiutare le piccole aziende a formare gruppi di settore per trarre vantaggio dalle economie di scala e svolgere il ruolo di piattaforma di collaborazione e per la condivisione delle conoscenze.

Nella valutazione del fabbisogno di competenze, gli enti pubblici svolgono il ruolo di raccolta dati dal mercato del lavoro e di mappatura delle lacune di competenza. L'OCSE svolge questo ruolo attraverso l'indagine sulle competenze degli adulti (PIAAC), che valuta le competenze cognitive e lavorative fondamentali per la partecipazione sociale dei privati e per il benessere delle economie a livello di Paese. In Spagna, ad esempio, è stato creato un programma per aiutare le PMI a valutare il proprio fabbisogno di competenze.

Anche a fronte di situazioni settoriali differenti (date ad esempio da obiettivi e normative diversi), sono molti i casi di ottima collaborazione tra settori. Gli enti pubblici possono inoltre fungere da punto di contatto neutro e da collegamento tra aziende e settori.

Anche gli istituti di istruzione giocano un ruolo determinante per fornire competenze prima e dopo l'ingresso dei lavoratori nel mondo del lavoro. Per fornire opportunità formative in linea con le necessità delle aziende, è fondamentale la collaborazione tra istituti di formazione e settore privato. Ad esempio, a Singapore le università collaborano con le aziende per la definizione e l'elaborazione dei piani formativi.

Alibaba Group e la Nanyang Technological University hanno creato un istituto di ricerca congiunto dove i ricercatori analizzano le modalità in cui l'intelligenza artificiale possa migliorare l'erogazione dei servizi, che ha portato alla creazione di capacità e all'elaborazione di piani formativi.

Tuttavia, anche laddove siano state introdotte forme di incentivazione, le istituzioni del settore pubblico devono sostenere le PMI che non possono permettersi di fare a meno di un dipendente, neppure per pochi giorni di formazione. In Danimarca, il programma di "rotazione del lavoro" concede una sovvenzione pubblica alle aziende che assumono un dipendente in sostituzione di un altro impegnato nella formazione. L'azienda riceve il sussidio solo se il sostituto è inoccupato o si avvale dell'assistenza sociale. Nel 2013, più di 10.000 persone hanno acquisito competenze professionali grazie alla "rotazione del personale"<sup>9</sup>. Il programma sostiene sia l'azienda, che può affrontare il costo della formazione del dipendente, sia il lavoratore, che può acquisire nuove competenze svolgendo nuove mansioni.

**Gli enti pubblici possono supportare i lavoratori che non fanno o non faranno più parte del lavoro regolare**

Per sostenere chi non è assunto regolarmente, che tendenzialmente riceve meno opportunità di formazione, gli enti pubblici possono aiutare i lavoratori a comprendere e individuare quali nuove competenze acquisire. Ciò porta i lavoratori a essere più proattivi e contribuisce a ridurre il divario tra lavoratori che ricevono già questo genere di supporto dalle aziende e chi non lavora o è un lavoratore autonomo e pertanto non beneficia del sostegno del datore di lavoro.

Innanzitutto, condividendo le analisi del mer-

cato del lavoro e spiegando la ricaduta sui lavoratori delle tendenze occupazionali, gli enti pubblici possono aumentare la consapevolezza delle tendenze del mercato del lavoro e della necessità che i lavoratori acquisiscano nuove competenze. In secondo luogo, possono fornire valutazioni delle competenze e orientamento professionale. Infine, possono coadiuvare i lavoratori nella ricerca dei fornitori di formazione giusti e fungere da garante per la qualità dei corsi.

Governi e ONG hanno creato delle piattaforme che consentono di condividere quanto appreso dai dati sul fabbisogno di competenze. Un esempio è rappresentato dalla piattaforma neozelandese *Skills*, dove vengono condivisi tramite infografica trend e conoscenza del settore. Tuttavia, queste piattaforme possono essere difficili da reperire e risultano efficaci se gli utenti sono a conoscenza della loro esistenza e della necessità di aumentare le proprie competenze. In risposta a ciò, Belgio e Paesi Bassi inviano ad alcuni lavoratori voucher di orientamento professionale che prevedono una sessione con un esperto sulle tendenze emergenti, su come dovranno adattarsi e sulle opportunità esistenti.

**Alcuni enti specifici svolgono un ruolo importante nella protezione degli interessi dei lavoratori in sede di cambiamento della natura del lavoro e dell'acquisizione delle competenze**

In una congiuntura destabilizzante, alcune istituzioni possono garantire un accesso equo all'acquisizione delle competenze. In questo ambito, le unioni sindacali giocano un ruolo chiave in qualità di difensori dei lavoratori, compresi i freelance, e per favorire la definizione degli standard formativi. Nel Regno Unito, Unionlearn (l'organizzazione per l'apprendimento e le competenze del Trade Unions Congress, l'organismo centrale delle organizzazioni sindacali di Inghilterra e Galles) promuove l'apprendimento, fornisce supporto ai lavoratori per l'accesso alla formazione ed è impegnato a migliorare la qualità delle opportunità di apprendimento.

I sindacati sono parte attiva anche per garantire che tutti i lavoratori di qualsiasi livello possano avvalersi dell'opportunità di acquisire nuove competenze. Spesso sono i lavoratori più qualificati a godere delle opportunità formative migliori, allargando ulteriormente il divario tra

lavoratori con poche e con molte competenze. Infine, i sindacati fungono da intermediari tra i settori pubblico e privato, soprattutto in ambiti come la qualificazione.

**Gli enti pubblici possono contribuire a ridurre le disuguaglianze tra lavoratori e a stabilire un quadro che favorisca l'acquisizione di nuove competenze**

Oltre a ridurre le disuguaglianze tra lavoratori di livello diverso, gli enti pubblici possono garantire che i gruppi sociali meno rappresentati possano avere pari accesso alla formazione, creando un "diritto all'apprendimento" o introducendo un numero minimo di ore da dedicare alla formazione. Molti governi hanno istituito un contesto normativo che prevede l'apprendimento come diritto fondamentale. Ad esempio, in Francia tutti i lavoratori dispongono di un conto personale di formazione che assegna fino a 24 ore annue da utilizzare per la formazione desiderata, scelta da un elenco di corsi approvati. Inizialmente l'accesso al conto è stato riservato ai lavoratori a tempo pieno e successivamente esteso a tutti i lavoratori. A Singapore, il programma governativo *SkillsFuture Credit*<sup>10</sup> fornisce regolarmente a tutti i cittadini di età superiore a 25 anni un sussidio da utilizzare per la formazione.

Tuttavia, la sfida che si pone ai governi è quella di come finanziare questi programmi e se i dipendenti siano retribuiti per il tempo della formazione. In merito alle modalità di finanziamento, una soluzione è rappresentata dai conti personali di formazione, che mettono a disposizione una fonte di reddito per coprire i costi della formazione con il contributo di stati, aziende o singoli. Un'altra soluzione possibile è quella di sviluppare dei modelli quali il "benchmark model" di Adecco Group, basato sulla condivisione del reddito. Il Gruppo assume singoli lavoratori, paga i costi di mantenimento e tre mesi di formazione presso istituzioni o clienti di Adecco. In cambio, i lavoratori si impegnano a lavorare nel programma per almeno due anni.

Se molti attribuiscono un potenziale alla creazione del "diritto all'apprendimento", la difficoltà sarà quella di coinvolgere tutte le parti interessate (aziende, istituzioni e governi) nella creazione di sistemi di supporto.

<sup>9</sup> Centre for Policy on Ageing, Foresight Future of an Ageing Population - International Case Studies, 2016

<sup>10</sup> Skills future (2018.11.01) Tratto da: <http://www.skillsfuture.sg/Credit>

# CONCLUSIONI

In tutti i settori è necessario prevedere le giuste forme di incentivazione al fine di creare opportunità di accesso all'acquisizione del tipo e del numero adeguato di competenze

Mentre lavoratori, aziende ed enti pubblici hanno elaborato molti metodi efficaci di acquisizione delle competenze, permane la difficoltà di garantire gli incentivi a fornire il tipo e il numero adeguato di formazione. Ciò risulta particolarmente arduo per le aziende, che potrebbero trovarsi a finanziare la formazione di lavoratori in uscita prima che l'azienda goda dei benefici del reskilling/upskilling. Per ottimizzare l'acquisizione delle competenze è quindi necessario attuare una collaborazione più efficace tra tutte le parti sociali interessate e introdurre i giusti incentivi, sia economici (per rendere interni i vantaggi indiretti garantiti ai lavoratori dall'acquisizione delle competenze) e/o non economici.

Gli enti pubblici possono colmare il divario sostenendo l'acquisizione di competenze delle PMI e dei lavoratori autonomi. Gli incentivi possono creare una cultura dell'apprendimento continuo, ma perché questa mentalità si diffonda, è necessario che i lavoratori ricevano il giusto supporto per individuare le competenze da acquisire e dove acquisirle.

La parte finale è intesa a proporre alcune idee concrete per favorire la giusta incentivazione.



# INDICAZIONI E SUGGERIMENTI RELATIVI ALLA POLICY

## 1. COMPRENDERE L'URGENZA E AGIRE DI CONSEGUENZA

- *Passare dalla consapevolezza all'urgenza:* Durante tutta la nostra indagine abbiamo riscontrato che a livello di lavoratori, aziende e settore, l'impulso ad agire è ancora limitato, anche se aumenta la consapevolezza.
- *Agire anche senza standard definiti:* il fatto che non esistano regole fisse per la riqualificazione non significa che le aziende non debbano fare nulla. Al contrario, devono opportunamente elaborare un elenco di cambiamenti che richiedono nuove competenze e sperimentare vari tipi di formazione.
- *Non farsi bloccare dall'incertezza:* se un'azienda dispone di una direzione strategica di alto livello, ma non è in grado di individuare le lacune nelle competenze, può comunque procedere affidando maggiore responsabilità alle unità operative e ai dipendenti per la gestione dei curriculum.
- *Andare oltre i piccoli miglioramenti delle competenze:* per realizzare le competenze target, le aziende devono prendere in considerazione una rosa più ampia di potenziali candidati alla formazione e fornire maggiore supporto a chi abbia necessità di una qualificazione rilevante.

## 2. CONSENTIRE AI LAVORATORI DI AGIRE

- *Risvegliare nei lavoratori il senso di responsabilità:* tutti i lavoratori devono sentirsi responsabili dell'acquisizione di nuove competenze, a tutte le età e a qualsiasi punto della carriera, e devono adottare misure concrete.

- *Trovare il tempo per la formazione:* esistono sostanziali differenze tra le necessità dei diversi tipi di lavoratori. Per i lavoratori dipendenti, il contributo della dirigenza è fondamentale per garantire la consistenza dei piani formativi e la predisposizione di tempo libero dal lavoro da dedicare all'apprendimento. Per i lavoratori autonomi, sono necessarie strutture di supporto economico e di altro genere perché possano liberare del tempo per la formazione.
- *Affiancare le scelte delle competenze da acquisire:* le aziende devono fornire orientamento ai lavoratori per l'individuazione delle competenze richieste per il futuro, sia dal punto di vista aziendale, del settore e dei lavoratori stessi.
- *Offrire opportunità di formazione:* I lavoratori hanno bisogno di informazioni su dove sia possibile acquisire le competenze richieste, ma anche nell'individuare la qualità della formazione (in particolare i lavoratori autonomi).
- *Garantire incentivi economici:* per risolvere il problema del costo della formazione, si possono utilizzare incentivi economici quali minore tassazione, premi di formazione esentasse, borse formazione o permessi retribuiti per la formazione. I conti personali di apprendimento portabili, simili ai conti bancari, utilizzabili per l'acquisto di corsi di formazione, possono aiutare i lavoratori nel proprio percorso di acquisizione delle competenze. Riducono l'onere economico, consentono ai lavoratori maggiore controllo sulla propria formazione e spesso comprendono un orientamento sulle competenze da acquisire e sull'offerta formativa.

## 3. SUPPORTARE LE AZIENDE NELL'APPROCCIO ALLA QUALIFICAZIONE

- *Incentivare la spesa:* Le agevolazioni fiscali possono essere un modo per spingere le aziende a spendere di più in formazione. Ad esempio, l'Aspen Institute ha proposto un Worker Training Tax Credit<sup>11</sup> il cui valore è pari al 20% della differenza tra la spesa di un lavoratore per formazione qualificata nell'anno corrente e un livello di formazione base prefissato, che copre la formazione messa a disposizione dal datore di lavoro e produce un riconoscimento a livello di settore. Parallelamente, una legge introdotta da due senatori americani<sup>12</sup> punta a incentivare gli apprendistati tramite la creazione di un credito d'imposta di 5.000 dollari per le imprese che assumono lavoratori iscritti ai programmi di apprendistato. Un altro possibile stimolo è la creazione di nuovi modelli contabili, che vedano la formazione come un investimento, anziché un costo.
- *Creare una visione a lungo termine per il ritorno dell'investimento:* Fornire ai lavoratori le giuste competenze deve essere considerato un investimento a lungo termine, in particolare perché il costo della formazione dei dipendenti è spesso inferiore al costo per l'acquisizione di talenti già formati (per furto di manodopera, pagamento di premi e indennità di fine rapporto e costi di assunzione).
- *Predisporre soluzioni di formazione in funzione del lavoro:* Tramite l'offerta di apprendistati, le aziende, in collaborazione con gli istituti di formazione, possono specializzare i lavoratori sia tramite pratica lavorativa che con la regolare acquisizione di competenze. Le aziende possono anche offrire opportunità di formazione avanzate (di livello universitario) sul luogo di lavoro. Ad esempio, il programma Amazon Career Choice propone sessioni di formazione nei campus.
- *Effettuare assunzioni basate sulle competenze:* utilizzare la valutazione delle competenze, anziché indicatori quali laurea universitaria o social network, per individuare i candidati ad alto potenziale può rendere più aperto ed equo il processo di recruiting, che risulta quindi fondato su una valutazione comune a tutti i candidati. Nel Regno Unito, EY è passata all'assunzione basata sulle competenze tramite una verifica interna fondata molto poco sulle credenziali

accademiche e le prestazioni lavorative.

- *Creare una cultura della formazione:* perché le aziende investano tempo e risorse per consentire a tutti i dipendenti di apprendere nuove competenze, la formazione deve essere considerata un requisito della posizione lavorativa sia per i dipendenti che per i dirigenti.

## 4. TRASFORMARE L'ESPERIENZA FORMATIVA

- *Offrire un'esperienza personalizzata:* può essere utilizzata l'intelligenza artificiale per offrire ai lavoratori una formazione personalizzata, correlata al tipo di lavoro e alla domanda di nuove competenze. Analizzando i contenuti visualizzati dagli utenti e utilizzando le informazioni sulle competenze da acquisire per il profilo professionale attuale, gli algoritmi possono individuare i contenuti più adatti al singolo utente.
- *Aumentare la propensione ad apprendere tramite format coinvolgenti:* applicazioni, ludicizzazione, realtà virtuale e realtà estesa sono strumenti per attirare l'attenzione dei partecipanti alla formazione.
- *Ridurre i vincoli temporali:* rendendo la formazione più flessibile e modulare con microlearning ed e-learning, sarà più facile per i lavoratori trovare il tempo per la formazione.

## 5. FAVORIRE LA COLLABORAZIONE TRA PARTI INTERESSATE

- *Incentivare la collaborazione:* la collaborazione tra aziende, governi, istituti di istruzione, istituti di formazione, sindacati e altri attori risulta avere un potenziale elevato. Proprio grazie alla prospettiva diversa di ognuno di loro, si è in grado di velocizzare le iniziative lavorando insieme tramite programmi di scambio di lavoratori e condivisione di conoscenze e risorse per lo sviluppo di contenuti personalizzati. Ad esempio, Global Apprenticeship Network (GAN), un'associazione tra aziende, federazioni e organizzazioni internazionali, si pone l'obiettivo di supportare i giovani ad accedere al mercato del lavoro e ad acquisire le competenze necessarie.

<sup>11</sup> Fitzpayne A. and Pollack E., Worker training tax credit: Promoting employer investments in the workforce, 2017  
<sup>12</sup> Apprenticeship and Jobs Training Act of 2014, U.S. Senators Susan Collins and Maria Cantwell

# METODO DI RICERCA

Adecco Group e BCG hanno condotto un'indagine nel corso dell'estate 2018. Circa 4.700 lavoratori hanno risposto a un sondaggio online, svolto tramite un'agenzia di ricerca. I partecipanti erano costituiti da impiegati, identificati come lavoratori con livello di responsabilità compreso tra impiegati senza responsabilità gestionale a manager di medio livello.

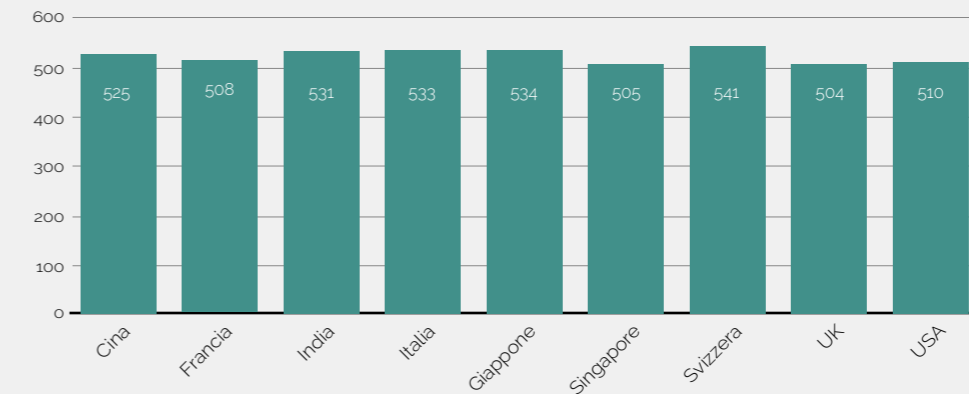
Il sondaggio basato su 43 domande ha rivelato le opinioni dei lavoratori su una serie di argomenti, tra cui la velocità dei cambiamenti e le ripercussioni sul loro lavoro, l'esperienza nell'acquisizione di nuove competenze, il tempo dedicato alla formazione, il livello di responsabilità ad adattare le proprie competenze e le aspettative della formazione futura.

Il sondaggio ha rilevato e segmentato i dati demografici, consentendo di analizzare il comportamento degli intervistati in base a una serie di parametri, tra cui nazionalità, età, livello di istruzione, settore, tipo di impiego, anni di esperienza e livello gerarchico nell'azienda (vedere Reperto 4).

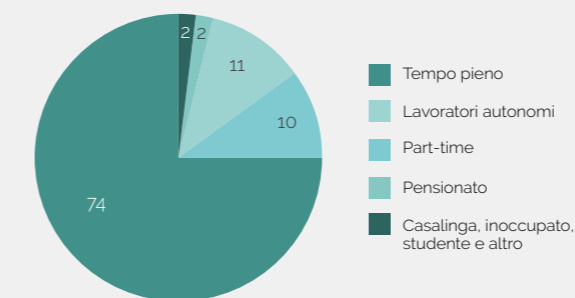
Adecco Group e BCG hanno inoltre avuto una serie di colloqui con i dirigenti sia di aziende che di enti pubblici, selezionati in modo da garantire la rappresentanza globale degli intervistati e mettere in evidenza le migliori prassi nella qualificazione del personale per il futuro. I colloqui hanno inoltre fornito informazioni sul punto di vista degli esponenti dell'alta dirigenza, non oggetto del sondaggio.

## Riscontro 4: Un'indagine su 4.691 impiegati di 9 Paesi

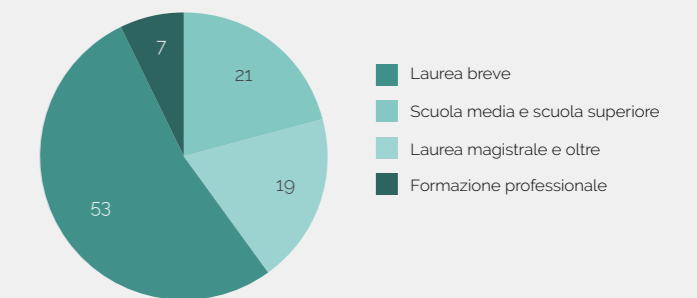
Novi Paesi di rappresentanza globale



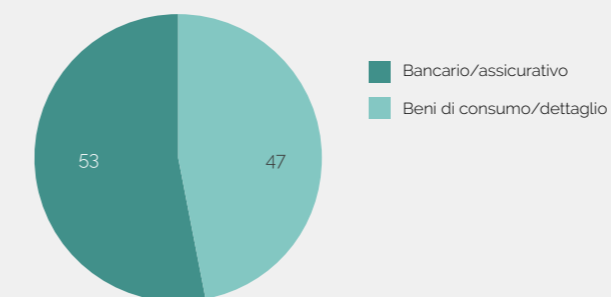
Maggioranza di lavoratori a tempo pieno e part-time



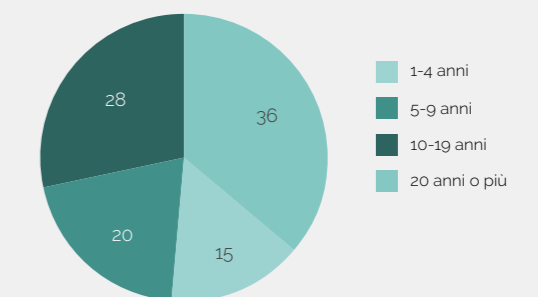
Livello di istruzione conseguito rispetto alla laurea breve



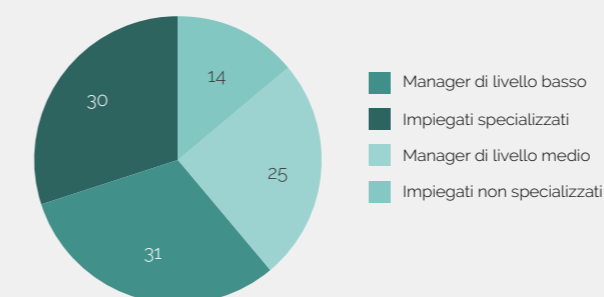
Su due settori



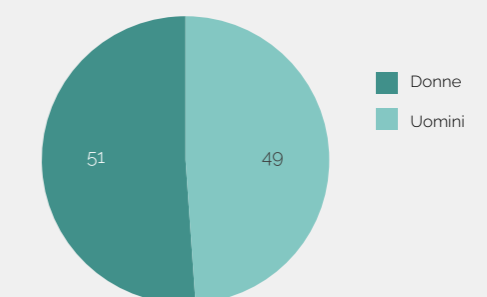
Ampia gamma di esperienze lavorative degli intervistati



Ampia gamma di livelli di anzianità degli intervistati



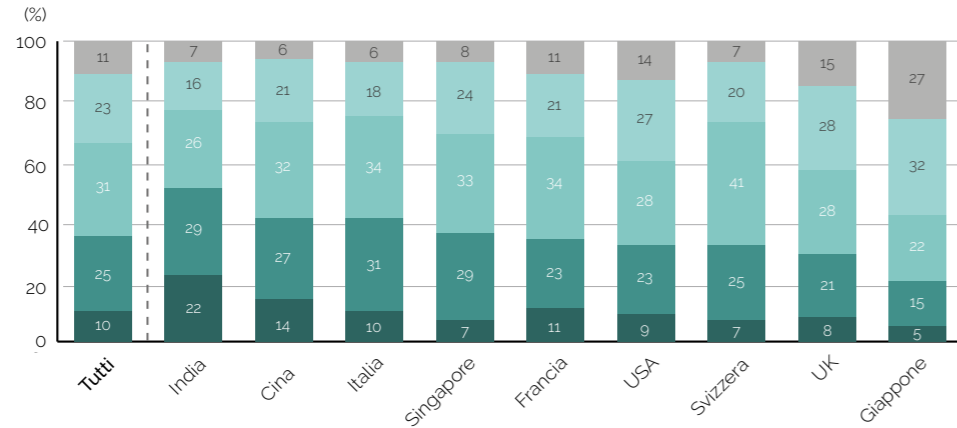
Suddivisione di genere



## APPENDICE: RAFFRONTO PER PAESE DEI DATI CHIAVE DEL SONDAGGIO

Il 66% degli intervistati prevede cambiamenti regolari del lavoro, dove i cambiamenti più rapidi sono percepiti in India e i meno rapidi in Giappone

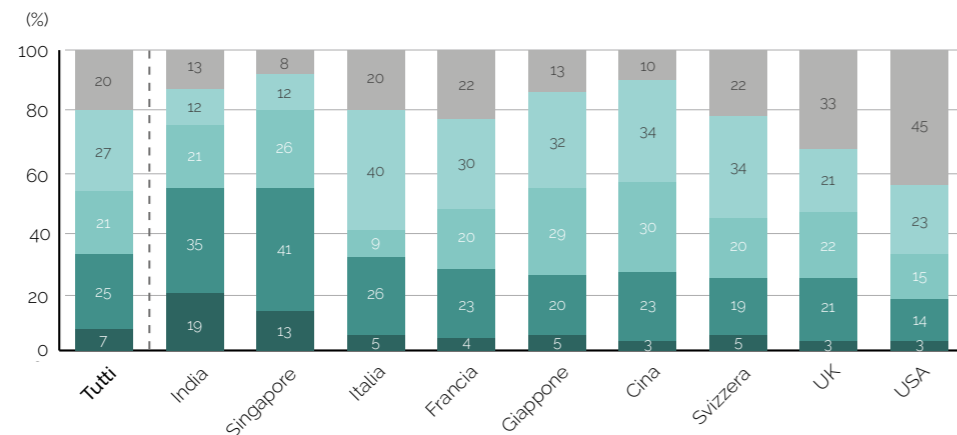
Con quale rapidità i cambiamenti tecnologici (p.es. intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione) modificano la tua professione?<sup>13</sup>



- Molto rapidamente: alcuni aspetti del mio lavoro sono in costante trasformazione ed è difficile
- Rapidamente: prevedo che alcuni aspetti del mio lavoro cambino ogni 2-3 anni nel corso della mia carriera
- Abbastanza rapidamente: prevedo che alcuni aspetti del mio lavoro cambino ogni 5 anni nel corso della mia carriera
- Lentamente: prevedo che alcuni aspetti del mio lavoro cambino 1-2 volte nel corso della mia carriera
- Al contrario, il mio lavoro non cambierà a lungo termine

I lavoratori indiani e singaporiani sono i più preoccupati dell'impatto dei cambiamenti tecnologici

Quanto sei preoccupato di perdere il lavoro a causa dei cambiamenti tecnologici (p.es. intelligenza artificiale, automazione, digitalizzazione)?<sup>13</sup>

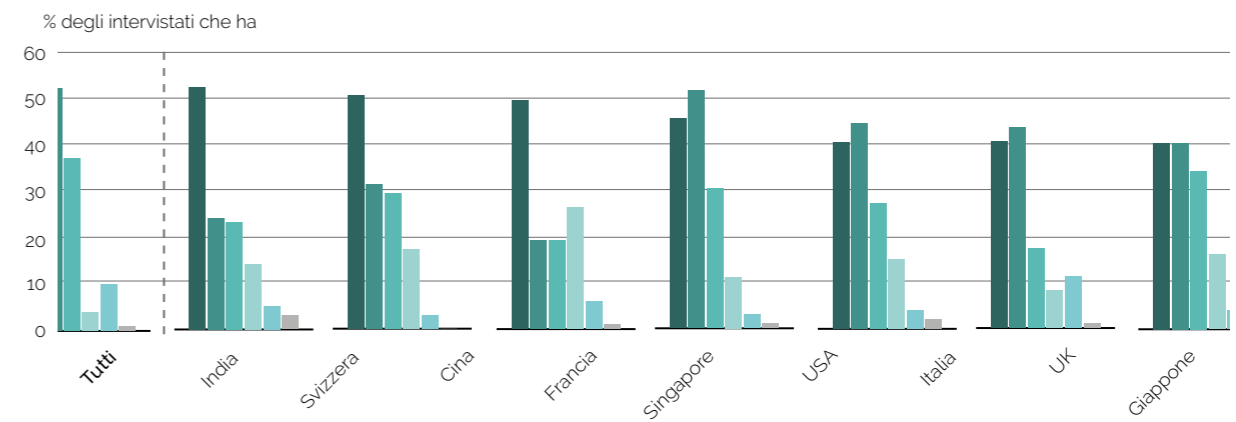


- Molto preoccupato
- Abbastanza preoccupato
- Neutrale
- Poco preoccupato
- Per nulla preoccupato

<sup>13</sup> Domanda posta solo a persone che attualmente lavorano, quindi escludendo pensionati, casalinghe, studenti, inoccupati o altri intervistati

La valutazione delle prestazioni aziendali è il sistema più utilizzato per individuare le lacune di competenze, ma in alcuni Paesi è importante anche la ricerca condotta dai lavoratori

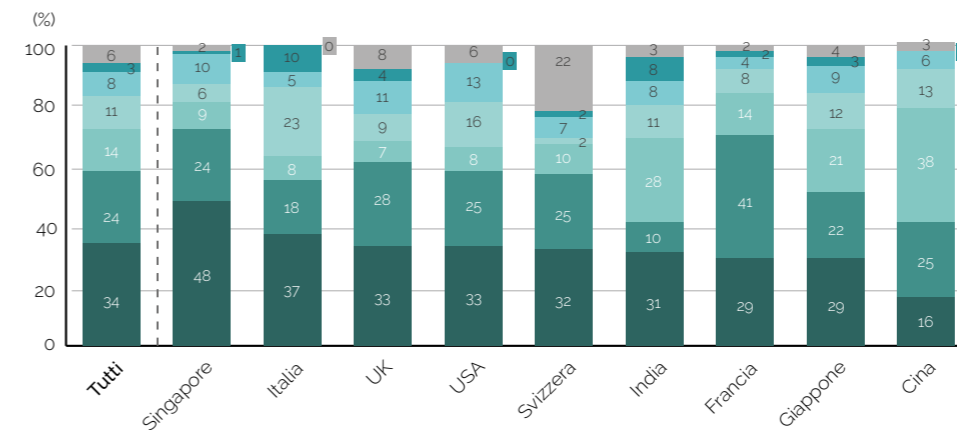
Con quale metodo valuti se esista una differenza tra le competenze che possiedi e quelle che ti servono per raggiungere i tuoi obiettivi professionali? (scelta multipla)



- Valutazione delle prestazioni aziendali
- Tramite ricerca personale
- Con il feedback dei colleghi
- Nessuna valutazione
- Utilizzando strumenti specifici<sup>14</sup>
- Altro

I maggiori ostacoli all'acquisizione di nuove competenze sono mancanza di tempo e costo della formazione. In India, Giappone e Cina, anche le difficoltà di pianificazione rappresentano un ostacolo

Qual è l'ostacolo principale all'acquisizione di nuove competenze?<sup>15</sup>



- Impegno in termini di tempo
- Costo dei corsi
- Difficoltà di programmazione
- Mancanza di formazione disponibile
- Timore di insuccesso
- Format di studio non confacente
- Altro<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Nessuno strumento specifico indicato: ricerche internet, strumenti proprietari, strumenti computerizzati, valutazione delle competenze/sondaggio, risultati del test della formazione, soddisfazione dei clienti, social network

<sup>15</sup> Domanda posta solo a intervistati che non hanno acquisito nuove competenze, ma hanno valutato di farlo

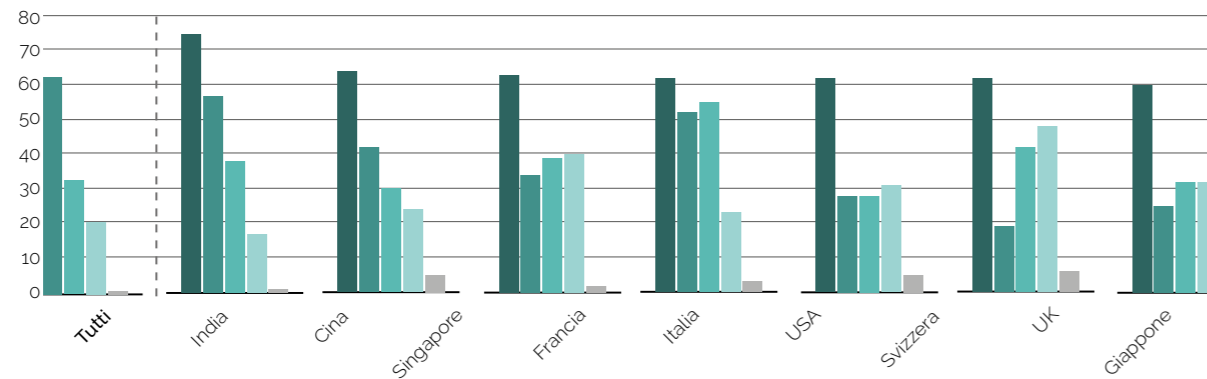
<sup>16</sup> Tempistiche non adeguate, mancato consenso dell'azienda, ubicazione



## I lavoratori indiani e cinesi sono i più orientati a utilizzare risorse digitali per acquisire nuove competenze, mentre i lavoratori svizzeri e giapponesi sono i meno orientati a utilizzare risorse digitali

Quali competenze hai acquisito recentemente?<sup>17</sup> (Fino a 3)

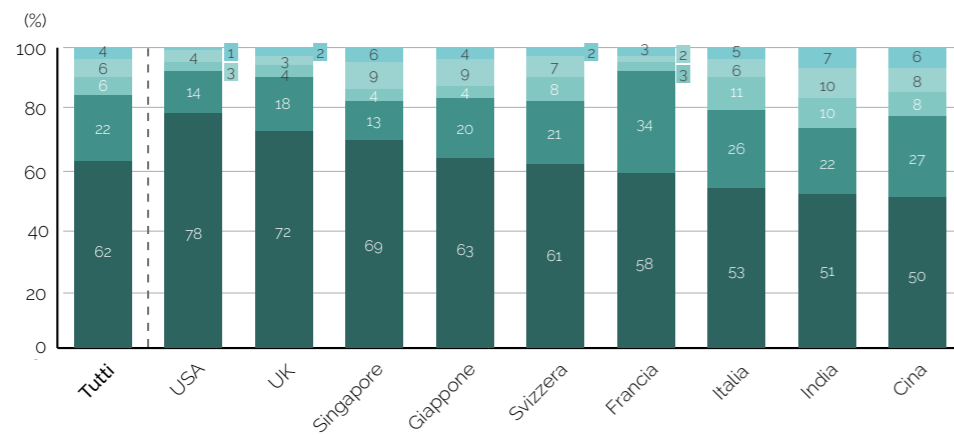
% di intervistati che hanno scelto l'opzione



- Prassi lavorative (p.es.: management, uso del computer, self-management, lavoro di squadra, strumenti di gestione progetti, strumenti di collaborazione, agile)
- Analytics dei dati e digitale (p.es.intelligenza artificiale, apprendimento automatico, analytics dei dati, data mining, pensiero progettuale, progettazione digitale, marketing digitale, programmazione, analisi dei dati)
- Abilità comunicative (p.es. gestione del cliente, comunicazione verbale e scritta, lingue)
- Tecniche, pratiche o specifiche del tipo di lavoro (p.es. contabilità, marketing, finanza, risorse umane, analisi)
- Altro

## In Cina, Italia e India, i lavoratori si sentono meno responsabili di creare personalmente le opportunità di formazione, rispetto a USA e Regno Unito

Chi è il primo responsabile dell'acquisizione di nuove competenze?



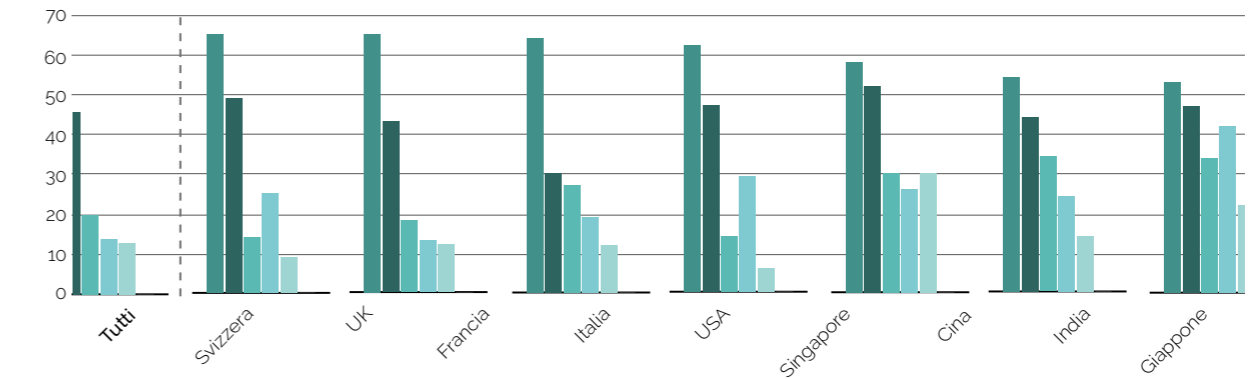
- Io
- Le aziende
- Le Università
- Lo Stato
- Gli enti pubblici

<sup>17</sup> Domanda posta solo a intervistati che hanno acquisito nuove competenze

## In tutti i Paesi, a eccezione del Giappone, i lavoratori si aspettano che siano i datori di lavoro a tenere le sessioni di formazione

Chi dovrebbe essere responsabile di creare le opportunità di formazione? (Scelta multipla)

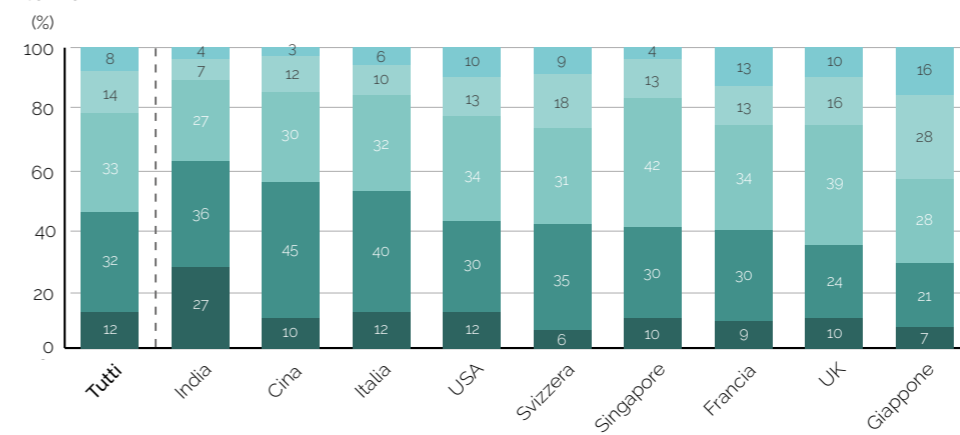
% degli intervistati che ha risposto



- Il datore di lavoro/l'azienda
- Io
- I fornitori di corsi online
- Le istituzioni governative
- I fornitori specializzati in reskilling

## La politica di qualificazione di un datore di lavoro influisce sulla scelta dei lavoratori quando cambiano lavoro

Scegliendo un datore di lavoro, quanto pesa sulla tua scelta l'entità del supporto all'acquisizione di nuove competenze?



- influenza molto la mia decisione
- influenza abbastanza la mia decisione
- influenza poco la mia decisione
- Non influenza molto la mia decisione
- Non influenza assolutamente la mia decisione

# RICONOSCIMENTI

Questa relazione è la prima di una serie di relazioni sul futuro del lavoro, prodotta in collaborazione tra Adecco Group e Boston Consulting Group.

## Autori

### ADECCO GROUP

**Jean-Christophe Ravaux**

Direttore vendite globali, Adecco Group

**Jake Schwartz**

CEO, General Assembly

**Ranjit DeSousa**

Presidente, Lee Hecht Harrison

### THE BOSTON CONSULTING GROUP

**Judith Wallenstein**

Senior partner e managing director,

BCG Monaco

**Andreas Liedtke**

Partner e managing director,

BCG Zurigo

**Theodore Roos**

Principal, BCG Londra

**Agathe Renard**

Associate, BCG Geneva

L'indagine sul campo è stata condotta da SSI.

Ringraziamo Michelle Anthony, Delia Fischer, Cynthia Hansen, Vince Molinaro, Tom Ogletree, e Bettina Schaller di Adecco Group e Lola Kinder di BCG per il loro contributo alla relazione. Ringraziamo inoltre Sarah Murray per l'aiuto al copy-editing della relazione e Maria Marchis e Francesco Camillo per il contributo alla progettazione e produzione.

