

" : "

# Più manager preparati per innovare le imprese

*Presentati in SDA Bocconi il 5 ottobre 2016 i risultati della ricerca  
sugli effetti della diffusione dell'ICT sul lavoro e sul ruolo dei manager*

**Franco Del Vecchio**

Segretario CIDA Lombardia - lombardia@cida.it

ta diffusione delle tecnologie abilitanti avrà un impatto sull'organizzazione del lavoro e sulle competenze richieste ai manager per guidare il processo di cambiamento: questo il risultato emerso dall'indagine SDA Bocconi, AICA in collaborazione con ALDAI e l'Associazione Italiana Direzione del Personale AIDP, realizzata sulla base delle risposte di oltre 250 manager iscritti ad ALDAI e più di 100 direttori del personale.

"Dirigenti Industria" di agosto-settembre ha pubblicato a pagina 28 l'articolo del prof. Alfredo Biffi sui risultati dell'indagine realizzata con i manager e aggiungo in questa sintesi i risultati dell'indagine realizzata con i direttori del personale presentata dallo stesso Biffi e i commenti dei partecipanti alla tavola rotonda.

È coerente con i manager la percezione dei direttori del personale sulle prospettive di forte cambiamento determinato dalle tecnologie abilitanti e le inevitabili implicazioni sul profilo manageriale. È condivisa la convinzione che l'automazione e i robot sostituiranno gran parte del lavoro nelle fabbriche e negli uffici, nelle attività operative fisiche e anche intellettuali se di tipo ripetitivo. Analogo l'atteggiamento di moderata fiducia nello sviluppo di nuove e più concettuali forme di lavoro che sostituiranno i posti persi. Le conseguenze saranno ritmi sempre più rapidi di rinnovamento delle competenze, centralità della tecnologia nella progettazione organizzativa e nella selezione del personale, manager come progettisti e acceleratori d'inno-

vazione. Crescente è l'importanza del ruolo, sia da parte dei manager, sia dei direttori del personale.

La progettazione organizzativa, la selezione e sviluppo del personale saranno rilevanti secondo l'opinione di tutti gli intervistati e in particolare dei responsabili HR. I manager saranno soprattutto: progettisti e gestori di innovazione, creatori di strategie più focalizzati sul process management e meno sulla gestione operativa delle persone.

È convinzione dei manager HR che la progettazione organizzativa punterà decisamente all'impiego delle tecnologie (92%) e che aumenterà il peso attribuito alle competenze tecnologiche nel bilancio complessivo delle competenze della persona (84%), che avranno un ritmo di cambiamento e di obsolescenza sempre più rapido. Anche la direzione del personale modificherà il suo ruolo: sempre più coinvolta in attività di gestione del cam-

biamento, sviluppo dell'apprendimento continuo e selezione delle persone, anziché di gestione delle relazioni sindacali e razionalizzazione degli organici.

La tavola rotonda seguita alla presentazione dei risultati è stata condotta da Umberto Frigelli, coordinatore del centro ricerche AIDP, che ha stimolato i partecipanti con domande sull'evoluzione dei ruoli e sulle competenze più richieste.

Roberto Bellini di AICA ha sottolineato la crescente importanza del saper utilizzare le tecnologie ICT per aumentare la produttività e abilitare l'impresa a sviluppare nuovi modelli di business.

Nel commentare i risultati della ricerca Andrea Orlandini, Presidente AIDP Lombardia e Vicepresidente nazionale, ha evidenziato: "Le nuove tecnologie, hanno sempre generato discontinuità epocali nelle imprese e nella società. Le prospettive di riduzione del lavoro ripe-

i : "

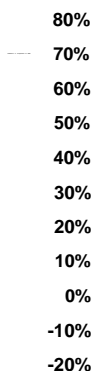
titivo fanno ipotizzare nuovi modelli nei quali sarà possibile lavorare meno aumentando il numero di persone attive. Le competenze nell'uso delle tecnologie non saranno un plus, ma piuttosto un prereq u

Il prof. Pierfranco Camussone, SDA Distinguished Professor, Coordinatore Scientifico della Ricerca ha condiviso le valutazioni sulle prospettive: "Ci sarà complessivamente meno lavoro, ma aumenterà la produttività e crescerà il Pil dei Paesi per cui si dovrà innovare il sistema di redistribuzione della ricchezza. Le macchine lavoreranno al posto nostro e noi vivremo meglio"

Nel mio intervento ho condiviso convinzioni maturate nell'attività di manager per imprese innovative come Apple e la decennale esperienza nel coordinamento del Gruppo Progetto Innovazione ALDAI e i ruoli Federmanager a Milano e a livello nazionale. Sono convinto che le tecnologie costituiscono l'opportunità per recuperare competitività del sistema produttivo italiano e dell'intero sistema Paese. Il futuro è il luogo dove vivremo ed è nostra responsabilità trarre beneficio dalle tecnologie per innovare le imprese e la società perché l'evoluzione è inarrestabile; se non lo facciamo noi, lo faranno altri: tedeschi, cinesi... spingendoci verso il sottosviluppo. La ricerca ha evidenziato il crescente bisogno di manager e l'importanza delle abilità di leadership e di visioning, insieme alle competenze di innovazione e organizzazione.

L'aumento della domanda di figure manageriali e professionali, a scapito di

**Variazioni dell'occupazione EU 2025**



	Dirigenti	Professioni intellettuali e scientifiche	Professioni tecniche intermedie	Impiegati, artigiani e operai
NE EU28	15%	14%	12%	-10%
ME Italia	68%	23%	18%	-10%

lavoro "routinario", è confermato anche dall'agenzia europea per l'istruzione e la formazione professionale CEDEFOP che indica per il 2025 un incremento del 12-15% delle figure manageriali e professionali nei 28 Paesi europei e una ridu-

zione del 10% di impiegati, artigiani ed operai. Le previsioni per l'Italia indicano addirittura incrementi oltre il 50%, per l'occupazione dei manager, attualmente sottodimensionati rispetto alle prospettive di sviluppo (v. grafico).

**L'aumento della domanda di figure manageriali e professionali a scapito di lavoro "routinario" è confermato anche dall'agenzia europea per l'istruzione e la formazione professionale CEDEFOP che indica per il 2025 un incremento del 12-15% delle figure manageriali e professionali nei 28 Paesi europei**