



NEW SKILLS

10 TREND EMERGENTI
PER IL SETTORE ASSICURATIVO

OSSERVATORIO REPUTATIONAL & EMERGING RISK

Unipol
GRUPPO

10

NEW SKILLS

Guerra dei talenti e gestione Intangibles e Capitale Umano



I principali trend emergenti, quali l'internet delle cose e i Big Data, l'aumento della digitalizzazione, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, l'internazionalizzazione, l'*ageing society*, sono destinati a produrre modifiche di tipo "*disruptive*" in termini di fabbisogno di nuove competenze e modalità di gestione degli *Intangibles* e del Capitale Umano.

Guerra dei talenti

Come rappresentato graficamente nella Mappa delle Interconnessioni, i principali Trend Emergenti descritti nei precedenti capitoli hanno rilevanti impatti in termini di *new skills*, in quanto determinano la necessità di **nuove competenze, per poterne sfruttare appieno le opportunità e governarne i rischi.**

A titolo esemplificativo, l'internet delle cose e i Big Data richiederanno sempre di più figure quali il "*data scientist*", che alle competenze informatiche, statistiche e di processo sappia abbinare capacità di interpretazione dei dati e delle analisi, in base alle necessità del business. Il consumatore ibrido, con la multicanalità, la centralità del web e delle nuove tecnologie, l'utilizzo dei social media, comporterà la necessità di nuove competenze in termini di gestione dei social media, evoluzione dei call center, presidio della sicurezza dei dati e delle transazioni, gestione delle crisi, ecc.. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale richiederà nuove professionalità in grado di assicurarne il presidio e il governo dei relativi rischi. L'internazionalizzazione, in forma sia attiva sia "importata", determinerà il fabbisogno di nuovi skills e capacità di gestione della multiculturalità.

Nell'attuale contesto di grande cambiamento, diventa una priorità per le compagnie assicurative la capacità di attirare e trattenere talenti per far fronte alla crescente richiesta di nuove competenze, sia ad elevato contenuto specialistico sia di natura *soft*, come la flessibilità e capacità di adattamento, la creatività e la leadership. Nonostante gli elevati livelli di disoccupazione, alcune competenze specialistiche risulteranno scarse e tenderà a crearsi un *gap* tra il fabbisogno e l'offerta in termini di talenti e dunque sarà fondamentale per le compagnie sviluppare capacità attrattiva.

“*Is Talentism the new capitalism?*”: questa è la premessa fondante della ricerca svolta da Mercer in collaborazione con il World Economic Forum¹, che individua nel Capitale Umano una fondamentale chiave di successo delle imprese per il prossimo futuro.

Gli *Intangibles* e il Capitale Umano

Si assiste ad una crescente rilevanza delle componenti *intangibles* e ad una crescente attenzione per la gestione del Capitale umano quale potenziale driver di sviluppo delle imprese assicurative.

La vera sfida è coltivare il talento e l'innovazione a tutti i livelli della struttura

La vera sfida è quella di coltivare i talenti a tutti i livelli della struttura, valorizzando il

potenziale inespresso delle risorse attraverso un processo di tipo circolare orientato al talento e all'innovazione.

Accanto alla **formazione** e all'**aggiornamento professionale continuo**, anche la **mobilità interna** verrà sempre più utilizzata come strumento di sviluppo delle risorse, soprattutto in ottica di integrazione interfunzionale.

Il tema dell'**interfunzionalità** e della trasversalità rappresenterà sempre più una chiave di successo per affrontare le sfide di un contesto sempre più incerto. In tale contesto è importante moltiplicare i punti di osservazione, le esplorazioni e gli indirizzi perché l'azione possa aumentare il numero delle possibilità. E' infatti necessario ampliare le possibilità di scelta, evitare le uniche vie e l'omogeneità comportamentale, ma occorre **favorire la diversità** e integrarla. Da un punto di vista di skills, questo approccio richiede il passaggio ad una leadership che valorizzi la collettività, dove diventano necessarie competenze di ascolto, flessibilità, apprendimento continuo, collaborazione e fiducia per attivare tutte le risorse disponibili, in un modello organizzativo meno piramidale e più orizzontale atto a favorire l'innovazione e un'ottica sempre più integrata e di cooperazione tra le diverse aree aziendali, con una forte attenzione al contesto esterno.

Altro interessante strumento di sviluppo delle risorse per colmare i *gap* in termini di skills è rappresentato dal **mentoring**, che consiste in un apprendimento guidato con un lavoratore senior che affianca uno con minore esperienza. Il *mentoring* intergenerazionale è destinato ad aumentare anche alla luce dell'allungamento della vita lavorativa e della necessità di scambio generazionale insito nei processi gestionali di *age management*. Esistono anche altre forme quali il

La visione trasversale come chiave di successo per moltiplicare i punti di osservazione

¹ Mercer-WEF, “The Human Capital Report”, 2014

reverse mentoring, realizzato da persone giovani nei confronti di persone più senior tipicamente su tematiche di inclusione digitale, il *peer mentoring* che prevede un *mentor* e un *mentee* coetani e l'*e-mentoring* dove la comunicazione si sviluppa con modalità alternative a quelle frontali su rete internet e/o con strumenti di social collaboration.

Un ulteriore strumento volto a ridurre il potenziale *gap* tra domanda e offerta di talenti è la creazione di **partnership con l'Università e centri di ricerca** per formare la futura forza lavoro e creare interscambio di competenze tra l'interno e l'esterno.

Sul fronte della innovazione dell'impiego, il **telelavoro** mostrerà trend in costante crescita. In Italia, sebbene la percentuale di telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo sia pari solo al 6,1% del totale, la percentuale di telelavoratori "occasionalmente" è in forte crescita al pari del trend generale europeo² e anche nel Job Act si parla del telelavoro come uno strumento interessante per favorire la conciliazione famiglia-lavoro. Come indicato nell'indagine del Politecnico di Milano, il telelavoro consente importanti benefici per le aziende che lo utilizzano, in termini di potenziamento della produttività. Per quanto concerne il settore assicurativo, si prospettano scenari interessanti legati al panorama del telelavoro: se da un lato al dipendente con il telelavoro continuano ad applicarsi le disposizioni previste per i lavoratori subordinati anche in materia di coperture INAIL, dall'altro è possibile ipotizzare lo sviluppo di prodotti assicurativi personalizzati per coloro che lavorano da casa, che coprano questi lavoratori da eventuali infortuni domestici e che tengano anche conto di eventuali disservizi telematici.

Una potenziale minaccia, legata alla "overconnected life", è rappresentata dalla crescente rilevanza dei **disturbi relativi al lavoro**, quali ad esempio il *workaholism*, vera e propria patologia di chi lavora sia ossessivamente che compulsivamente, una dipendenza a tutti gli effetti che richiederà sia un aumento di tutela rispetto ai dipendenti, ma soprattutto dei datori di lavoro-chiamati a tutelarsi nei confronti di eventuali richieste di risarcimento.

Leve fondamentali per lo sviluppo del Capitale Umano sono il coinvolgimento, la condivisione di valori e la **creazione del senso di appartenenza** all'azienda al fine di consentire quell'allineamento di energie necessario alle compagnie assicurative per affrontare con successo le importanti sfide che si profilano nel prossimo futuro.

Case history

Guerra dei talenti

AXA nel dicembre 2014 ha lanciato su Kaggle una competizione, aperta anche ai propri dipendenti, per attrarre i migliori *data scientist* al mondo ai fini dello sviluppo di un modello matematico di tariffa comportamentale, basata su driver di rischio, legati a aspetti qualitativi e quantitativi dello stile di guida, misurabili attraverso la telematica.

² Politecnico di Milano "Osservatorio Smart Working"

Unipol
GRUPPO