

Allenare Competenze e Tecnologie

Una squadra vincente nell'era dell'human-machine interaction

EY

Shape the future with confidence

Oggi è essenziale che la tecnologia si integri in modo armonioso con i processi aziendali e le dinamiche del lavoro di squadra.

Se solo un anno fa, in occasione dell'evento «**EY Futuro in campo**», il ruolo centrale era quello del CxO, visto come il **coach della trasformazione**, oggi ci troviamo già «**in campo**».

La tecnologia diventa un catalizzatore per il talento, esaltando le squadre vincenti. Anche quest'anno l'evento «**EY Allenare competenze e tecnologie**» è stato l'occasione per fare il punto con la tech community sulle sfide da affrontare nell'era **dell'Human machine interaction**.

L'Impatto dell'AI sul Modello di Business e le Competenze Necessarie per il Futuro

50 tra partecipanti e speakers provenienti da grandi e medie imprese, hanno discusso e approfondito l'importanza dell'aggiornamento continuo delle competenze digitali nell'era dell'*Human machine interaction*.

Dal confronto è emerso che l'AI avrà un impatto significativo sul modello di business nei prossimi cinque anni, con il **48%** che prevede trasformazioni importanti e il **29%** che prevede una trasformazione totale. Le competenze trasversali come la gestione del cambiamento, l'apprendimento continuo, l'adattabilità e la capacità di collaborare in modo interdisciplinare sono fondamentali per affrontare l'adozione dell'AI con successo.

- Il **48%** delle aziende affronta ostacoli legati alla **formazione**, ai piani di **change management** e alla **gestione** della **motivazione** tra generazioni diverse.
- Il **44%** cerca di mantenere l'allineamento e la motivazione tra generazioni con priorità diverse, mentre il **36%** teme la perdita dei giovani talenti dopo aver investito nella loro formazione.
- Il **33%** considera l'AI un pilastro della strategia IT e di sostenibilità, anche se solo un altro **33%** la considera senza integrarla nei processi sostenibili.

Le partnership con startup innovative sono viste come opportunità strategiche per adottare l'AI, con il **49%** delle aziende già coinvolte in collaborazioni attive.

La sfida tecnologica del presente

L'AI sta evolvendo a una velocità vertiginosa, accelerando l'introduzione di nuove tecnologie, tra cui i processori quantici, che stanno radicalmente trasformando il panorama tecnologico. Allo stesso tempo, l'AI sta sviluppando capacità cognitive straordinarie, come dimostra l'AI Index Report della Stanford University, che evidenzia come l'intelligenza artificiale stia guadagnando sempre più terreno in ambiti tradizionalmente dominati dall'uomo.

L'adozione dell'AI è già più marcata nei paesi con un alto livello di alfabetizzazione digitale e un ampio utilizzo di Business Intelligence (BI). Ciò suggerisce che, per ottenere il massimo da questa tecnologia, è cruciale investire in formazione e infrastrutture per la gestione dei dati.

Le nuove tecnologie hanno ormai assunto un ruolo centrale nel nostro presente, trasformandosi in un elemento imprescindibile della nostra realtà, una rivoluzione che porta con sé nuove opportunità e, nello stesso tempo, sfide che richiedono un approccio sempre più sofisticato. Oggi ci troviamo a «**leggere la partita**» e gestire la stagione dell'innovazione, affrontando un contesto in continua evoluzione.

Come nel mondo dello sport, dove i dati e la tecnologia hanno trasformato il gioco, anche nelle aziende il concetto di squadra è cruciale per vincere il proprio campionato.

Adozione, competenze e risorse

Il mercato del lavoro sta cambiando verso un modello che privilegia la specializzazione e la continua adattabilità, con l'introduzione dell'intelligenza artificiale. L'impatto dell'AI non riguarda solo l'acquisizione di competenze tecnologiche avanzate, ma solleva anche sfide legate al cambiamento organizzativo e culturale all'interno delle aziende.

Studi recenti, che combinano modelli predittivi, analisi dei dati e il contributo di esperti del settore, hanno evidenziato una crescita costante dell'occupazione, caratterizzata da una polarizzazione della domanda verso profili altamente specializzati, soprattutto nei settori tecnologici.

Tuttavia, l'integrazione della tecnologia nelle aziende non si limita all'acquisto e all'implementazione di strumenti innovativi. La vera sfida consiste nell'adattare le persone a queste nuove tecnologie, un processo che richiede un delicato equilibrio tra razionalità e intelligenza emotiva. La tecnologia deve adattarsi non solo ai sistemi aziendali, ma anche alla cultura organizzativa e alle competenze dei dipendenti.

Per questo, al fine di affrontare efficacemente questa transizione, è essenziale investire nella formazione adeguata dei team, supportandoli nel percorso di adattamento alle nuove dinamiche tecnologiche e organizzative.

Tecnologie emergenti, sostenibilità tecnologica e responsabilità etica: verso una trasformazione consapevole

L'innovazione tecnologica ha il potenziale di ridurre la competitività di alcuni settori, favorendo esclusivamente coloro che possono permettersi di adottarla e trasformando la natura stessa dei prodotti e dei servizi.

Le tecnologie emergenti, dunque, stanno rivoluzionando il nostro modo di vivere e lavorare e parallelamente è essenziale che questa trasformazione avvenga in modo **consapevole e responsabile**.

In questo contesto, la **sostenibilità tecnologica** implica l'adozione di pratiche che minimizzino l'impatto ambientale e promuovano l'uso efficiente delle risorse.

La **responsabilità etica** richiede che le tecnologie siano utilizzate per il bene comune, evitando la concentrazione del potere e garantendo **l'accesso equo** alle risorse computazionali.

È fondamentale considerare un codice etico che guidi l'adozione delle tecnologie emergenti, assicurando che ogni innovazione sia valutata non solo per il suo potenziale economico, ma anche per il suo impatto sociale e ambientale.



La formazione vincente

L'esperienza comune della leadership di EY Technology Consulting e dei CxO di diversi ambiti industriali, riuniti in due giorni di meeting presso la sede FIGC di Coverciano, concorda nel vedere il presente e il medio-lungo termine strutturalmente caratterizzati da 5 rilevanti punti chiave:

1. Le competenze del futuro: anticipare i bisogni del mercato del lavoro nell'era dell'AI;
2. L'ecosistema dell'innovazione: tecnologia, imprenditorialità e talenti globali;
3. AI, modelli organizzativi e *mindset* culturale;
4. L'evoluzione del modello operativo per abilitare la trasformazione;
5. Valori, miglioramento continuo, apprendimento intenzionale.

1.

Le competenze del futuro: anticipare i bisogni del mercato del lavoro nell'era dell'AI

In un contesto di cambiamento accelerato, la gestione del cambiamento emerge come una delle principali sfide per le organizzazioni. Le sfide future richiedono una visione a lungo termine, focalizzata sullo sviluppo del **growth mindset** e sulla creazione di opportunità per le nuove generazioni di lavoratori. La crescente domanda di profili nei settori della cybersecurity e della gestione dell'intelligenza artificiale evidenzia l'importanza di integrare talenti in settori strategici e la capacità delle organizzazioni di gestire la trasformazione digitale e rispondere alla richiesta di competenze specializzate. Le soluzioni sono nella formazione continua, gestione strategica delle risorse umane e integrazione etica delle tecnologie.

Non basta implementare nuove tecnologie; le aziende devono anche supportare i dipendenti in un processo di cambiamento continuo, investendo in programmi di upskilling e reskilling per adattarsi alle nuove necessità del mercato.

2.

L'ecosistema dell'innovazione: tecnologia, imprenditorialità e talenti globali

L'innovazione non è solo una sfida, ma una necessità basata su **tecnologia, imprenditorialità e talenti globali**. Ma come orientarsi in questo ecosistema in continua evoluzione?

- **Growth Mindset:** la chiave per l'innovazione è una mentalità di crescita, bisogna cambiare rapidamente e imparare a prendere decisioni senza paura di fallire.
- **Riprogettare la formazione:** la formazione deve evolversi con il mercato, la flessibilità e l'adattamento sono la vera forza del cambiamento!

▪ **Aziende flessibili:** il lavoro a distanza non è più una moda, è una necessità. Le aziende 100% remote offrono una flessibilità unica e l'opportunità di attrarre talenti globali.

▪ **Soft skills e cultura aziendale:** la capacità di collaborare, risolvere problemi e comunicare in modo efficace sono essenziali per orientarsi nel panorama dinamico dell'innovazione. Inoltre, una cultura aziendale orizzontale, che promuove la curiosità e l'applicazione delle conoscenze in contesti diversi, è la chiave per innovare con successo.

3.

AI, modelli organizzativi e *mindset* culturale

Le aziende devono evolversi per abbracciare la trasformazione digitale, ripensando i **modelli operativi ed organizzativi** e l'approccio al lavoro. Non si tratta solo di strumenti, ma di come questi **cambiano le dinamiche** quotidiane.

Il futuro del lavoro sarà definito da **interazioni «uomo-macchina»** dove la tecnologia diventa un potenziamento delle capacità umane.

Per stare al passo con questa evoluzione, diventa fondamentale:

- **Abbracciare il cambiamento** con una mentalità aperta e orientata all'innovazione.
- **Riprogettare i modelli organizzativi** per integrare l'AI in modo intelligente, senza paura di cambiare.
- **Investire nella formazione continua** per andare oltre lo sviluppo di competenze tecniche, ponendo le basi per un *mindset* evoluto che integri intelligenza emotiva, adattabilità e capacità di gestione della complessità.

4.

L'evoluzione del modello operativo per abilitare la trasformazione

I board aziendali si muovono a velocità diverse, ma la competitività si gioca su un punto chiave: **l'innovazione deve entrare nella strategia** di tutti, non solo tra le responsabilità dei manager.

Ogni membro del board deve essere **consapevole** dell'impatto che l'innovazione ha sul futuro dell'azienda. Non si tratta di un compito delegato, ma di una vera e propria **responsabilità** strategica.

È discriminante adottare un approccio olistico e interdisciplinare all'innovazione, promuovendo la collaborazione tra diverse aree aziendali e investendo nella formazione continua sull'intelligenza artificiale e le sue implicazioni, affinché ogni decisione strategica rifletta una comprensione integrata delle opportunità e delle sfide che queste tecnologie comportano.

5.

Valori, miglioramento continuo, apprendimento intenzionale

La **leadership emotiva** è la chiave per costruire **team vincenti** e ottenere **risultati duraturi**. Il successo non è solo questione di talenti singoli, ma di un gruppo che sa **allenarsi, adattarsi e rigenerarsi** continuamente con una grande capacità di affrontare le difficoltà e **condividere valori comuni** come **rispetto e impegno**.

I leader devono coltivare una leadership emotiva che favorisca la coesione del team, promuovendo un ambiente di lavoro inclusivo in cui ogni membro si senta valorizzato e motivato a contribuire, affinché il gruppo possa affrontare le sfide con resilienza e perseguire obiettivi comuni basati su valori condivisi di rispetto e impegno.

Conclusioni

Le nuove tecnologie sono destinate a diventare un elemento chiave nella trasformazione dei modelli aziendali, con una **forte aspettativa di cambiamento**. Le aziende che sapranno **adattarsi velocemente e colmare i gap esistenti** in termini di governance, cultura e competenze interne, avranno un **vantaggio competitivo** significativo. Tuttavia, ci sono ancora diversi gap aziendali da colmare per adeguarsi all'evoluzione dell'AI, come la governance e le strategie, la cultura aziendale, le competenze interne, gli investimenti e le infrastrutture IT.

Il successo nel futuro dipenderà dalla capacità di integrare l'AI nella strategia aziendale in modo coerente e multidisciplinare, superando le difficoltà organizzative e formandosi costantemente. Le aziende che riusciranno a farlo con una leadership forte e una cultura inclusiva saranno le vere protagoniste di questa rivoluzione digitale.



Nota metodologica

Questo paper è la sintesi di due giorni di meeting e workshop tenuti a Coverciano presso la sede della FIGC organizzati da EY Technology Consulting.

L'evento ha visto la partecipazione di 32 CxO di grandi e medie imprese del settore pubblico e privato, coordinati da una decina di Executive del Technology Consulting di EY.

I CxO sono stati chiamati ad approfondire come l'evoluzione tecnologica richiede un continuo aggiornamento delle competenze digitali per affrontare con successo le sfide future.

Contatti



Luca Grivet
Technology Consulting
Partner
luca.grivet-foiala@it.ey.com



Leonardo Bruni
Technology Consulting
Partner
leonardo.bruni@it.ey.com



Giuseppe Perrone
Technology Consulting
Partner
giuseppe.perrone@it.ey.com



Raffaella Rinaldi
Technology Consulting
Manager
raffaella.rinaldi@it.ey.com

Contributors



Silvia Frau
Technology Consulting
Partner
silvia.frau@it.ey.com



Rodolfo Mecozi
Technology Consulting
Partner
rodolfo.mecozi@it.ey.com



Francesca Pucacco
Technology Consulting
Partner
francesca.pucacco@it.ey.com



Filippo De Vita
Technology Consulting
Director
filippo.de.vita@it.ey.com



Maria Francesca Franzese
Business Consulting
Manager
francesca.franzese@it.ey.com



Francesco Oliverio
Business Consulting
Manager
francesco.oliverio@it.ey.com



Noemi Incani
Risk Consulting
Manager
noemi.incani@it.ey.com



Anastasija Bakmaz
Technology Consulting
Manager
anastasija.bakmaz@it.ey.com



Fabiola Maggiano
Technology Consulting
Senior
fabiola.maggiano@it.ey.com

EY | Building a better working world

EY continua a realizzare il suo purpose - building a better working world - creando nuovo valore per i clienti, le persone, la società e il pianeta, ed instaurando fiducia nei mercati finanziari.

Grazie all'uso di dati, intelligenza artificiale e tecnologie avanzate, i team di EY aiutano i clienti a plasmare il futuro con fiducia e a sviluppare risposte per le principali sfide di oggi e di domani.

Operando nei campi di revisione, consulenza, assistenza fiscale e legale, strategia e transaction e con il supporto di analisi di settore dettagliate, una rete globale connessa e multidisciplinare e un ecosistema di partner diversificati, i professionisti di EY sono in grado di fornire un'ampia gamma di servizi in più di 150 paesi e territori.

All in to shape the future with confidence.

"EY" indica l'organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un'entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una "Private Company Limited by Guarantee" di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Maggiori informazioni su raccolta e utilizzo dei dati da parte di EY e sui diritti individuali che ricadono sotto la legislazione sulla protezione dei dati sono disponibili su ey.com/IT/privacy. Le Member Firm di EY non prestano servizi legali dove non è consentito dalle normative locali. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita ey.com.

© 2025 EY Advisory S.p.A.

All Rights Reserved.

ED None