



# **AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN ITALY**

**Gruppo di Lavoro Education**



# American Chamber of Commerce in Italy



## PMI e Higher education: quali sinergie?

Venerdì 12 giugno 2020, 11.00

10.45 – 11.00 **Check-in**

11.00 – 11.10 **Opening Remarks**

*Luca Arnaboldi*, Presidente AmCham Italy

*Simone Crolla*, Managing Director AmCham Italy

11.10 – 11.20 **Il contesto italiano e le sfide per la ripartenza**

*Dolly Predovic*, Presidente Gruppo di Lavoro Education AmCham Italy, CEO Career Paths

11.20 – 11.50 **Skills e restart: quale futuro per il Paese?**

*Monica Poggio*, Amministratore Delegato Bayer Italia, Presidente Fondazione ITS Lombardia Meccatronica

*Prof. Federico Visconti*, Rettore Università Carlo Cattaneo – LIUC

11.50 – 12.00 **Q&A**



# American Chamber of Commerce in Italy

## 1. Dolly Predovic, Presidente Gruppo di Lavoro Education AmCham Italy, CEO Career Paths

Il Gruppo di Lavoro Education ha strutturato le sue attività secondo due distinti sottogruppi:

- SG Educazione Terziaria, il cui scopo sarà approfondire l'offerta educativa terziaria in Italia, a partire dagli ITS;
- SG “Finanziario”, per sottolineare le opportunità di investimento in tale ambito.

La presenza in Italia di tante università e campus di università americane stimola ulteriormente la ricerca e l'attività di sensibilizzazione sui temi dell'*education* e del lavoro.

Le tematiche da approfondire riguardano le skills richieste dalle grandi realtà corporate, oltre al dialogo delle PMI italiane con il mondo accademico, in modo da consentire maggiori sinergie tra territorio e Università. È in questo contesto che si inserisce anche l'approfondimento legato agli ITS, ossia gli Istituti Tecnici Superiori, unica alternativa nell'ambito dell'educazione terziaria alle università e alle accademie di arti. Convinzione del GdL è che rafforzare gli ITS possa fornire ai giovani italiani un valido percorso, alternativo all'università, di formazione e inserimento nel mondo del lavoro.

Inoltre, il GdL comincerà anche ad analizzare le opportunità di investimento finanziario legate al mondo *education* italiano, tenendo in considerazione il modello USA e alcune sinergie già in essere con alcune realtà italiane.

In che modo quest'esperienza post-Covid potrà influenzare il mondo dell'*higher education*? Michael Crowe, Presidente Arizona State University, la più grande Università pubblica americana, con oltre 140.000 studenti iscritti, è convinto fautore del fatto che le Università debbano concorrere all'avanzamento socio-economico dei propri territori e creare modelli di *education* sostenibili e “democratici”.

Infatti, ad oggi ASU può contare su circa 60-70mila studenti fisicamente presenti in campus e altrettanti online. Due modalità ben rodute, “arricchite” dal Covid, che non ha cambiato il sistema di operare, ma ha aggiunto un terzo modo di offrire *education*: oltre alla full immersion on campus e all'online asincrono (lezioni registrate e piattaforme), si è aggiunto il “full-immersion sincrono”, fatto di lezioni *live* da seguire da remoto. Questa modalità è più sostenibile socialmente e offre maggior opportunità di coinvolgimento anche a quelli studenti che fino ad oggi non potevano avere accesso, per diversi motivi, all'*higher education* tradizionale. Questo modello ben si sposa con LIUC, ben radicata sul territorio e rappresentante della comunità in cui opera.



# American Chamber of Commerce in Italy

## 2. Monica Poggio, Amministratore Delegato Bayer Italia, Presidente Fondazione ITS Lombardia Meccatronica

### a. Skills e restart: quale futuro per il Paese?

*Fisicità e smart-working, come fare team-working da remoto.*

In questi mesi abbiamo assistito ad un'evoluzione di un mondo del lavoro che sta cambiando nelle modalità di svolgimento, espandendosi a nuovi modelli organizzativi e di business. Il mondo sta diventando “*figital*”, un modello ibrido di presenza fisica e lavoro digitale. Come azienda, Bayer ha da subito optato per lo svolgimento delle attività remoto, sia per i dipendenti corporate che per le reti commerciali, portando a compimento processi di digitalizzazione nel giro di poche settimane. Le attività essenziali e i processi produttivi e operativi non si sono mai fermati.

Attualmente, il tema principale è come traguardare il futuro e sperimentare il rientro, senza dimenticare dei fattori di contesto. In primis, abbiamo appreso una nuova modalità di lavoro, e funziona. In secondo luogo, bisognerà affrontare il tema della chiusura delle scuole, e la relativa mobilità dei lavoratori-genitori. Ad esempio, nella sola Lombardia, Bayer mobilita circa mille persone. Adottare nuove modalità di lavorare riduce i rischi di contagio ed evita di congestionare il sistema, oltre a favorire i dipendenti dell'azienda a conciliare lavoro e famiglia.

Per il presente e futuro, Bayer ha optato per una sperimentazione di rientro che coinvolge il 15% dei suoi dipendenti, coinvolgendo un gruppo di volontari, ma mantenendo pur sempre modalità flessibili. Ed è proprio la “flessibilità” il concetto chiave su cui investire. Riguardo gli spazi in ufficio, assisteremo a notevoli cambiamenti e ad una loro riorganizzazione, dato che cambierà anche il concetto di fruizione. Sarà necessario stimolare nuovi momenti di aggregazione, di contatto e relazione per riuscire a scambiare idee e confrontarsi, perché non tutto si può fare in video/online, ma si potrà erogare parte delle attività in digitale.

*In che modo è possibile instaurare un dialogo e sviluppare sinergie tra le Università e il tessuto imprenditoriale di riferimento per colmare la mancanza di competenze richieste palesata dai neolaureati?*

Tradizionalmente, assistiamo ad un *mismatch* tra domanda e offerta, tra competenze richieste dalle aziende e conoscenze prodotte dal sistema educativo. Per fare un esempio, Bayer stessa ha faticato a trovare le competenze necessarie quando venne deciso di digitalizzare la produzione. Quasi un paradosso, considerando che questo progetto di *digital manufacturing* venne realizzato in uno stabilimento pilota del gruppo e premiato anche dal World Economic Forum, e con il supporto di un'azienda globale fortemente collegata alle università scientifiche. Ma all'epoca non esistevano corsi specifici su data science, in grado di produrre la figura professionale del data scientist, in quel momento richiesta da Bayer. Questo è un esempio di come cambiando il modello organizzativo, creando quindi discontinuità e *disruption* operativa, vengono richieste nuove competenze tecniche, soft skills, interpersonali che necessitano di tempo per amalgamarsi al sistema.

Questa difficoltà è lamentata da diverse aziende ed evidenzia la mancanza di un collegamento tra le università e il mondo del lavoro. In Italia, abbiamo uno dei migliori sistemi educativi al mondo, perché alla conoscenza tecnica consente di allineare il pensiero critico. Tuttavia, per renderlo pienamente efficace, bisogna finalizzarlo meglio e collegarlo ulteriormente al mondo del lavoro, per ricongiungere due realtà che ad oggi tentano di comunicare con linguaggi differenti.

Fondazione ITS Lombardia Meccatronica testimonia l'importanza del fare rete e di come sia fondamentale lavorare insieme su progetti condivisi in un network, in maniera complementare al sistema



## American Chamber of Commerce in Italy

educativo. Come accade nel modello tedesco, attraverso un percorso di apprendistato, in una logica duale. Il mondo tedesco testimonia come in Europa si noti un'articolazione complementare del sistema terziario, perché l'offerta è più varia.

*Ricerca: è importante distinguere il ruolo dell'Università e dell'Educazione Terziaria, dove oltre alla conoscenza è fondamentale lo sviluppo di un pensiero critico, dagli Enti di formazione, dove si insegnano competenze tecniche specifiche.*

Bayer ha appena lanciato una campagna di advertising istituzionale dal titolo “*this is why we're science*”. In Bayer, la ricerca è quotidianità, con un focus particolare sui temi della salute e dell'alimentazione (Agricoltura), che non a caso sono tra i principali obiettivi dell'agenda di sostenibilità delle Nazioni Unite. L'unico modo per raggiungere questi traguardi è tramite la ricerca. Questa crisi ha rimesso al centro il valore della scienza e la necessità del fare ricerca, per il progresso della società e per la ripartenza del Paese. L'Italia ha da sempre grandi potenzialità in questo abito, sia in termini di ricerca pura che applicata. Basti pensare al comparto *pharma*, il terzo settore per investimenti in ricerca (7% della ricerca nazionale), che negli ultimi anni ha investito oltre 3 miliardi. La ricerca è la strada, in un mondo dove è cambiato il modo di fare ricerca e dove sono cambiati anche i modelli di business. Ad oggi, le tempistiche sono più ridotte, grazie a processi di *open innovation*, licensing, joint venture, start up, che velocizzano i tempi di reazione e di ricerca stessa.



### 3. Prof. Federico Visconti, Rettore Università Carlo Cattaneo – LIUC

#### b. Skills e restart: quale futuro per il Paese?

*Fisicità e smart-working, come fare team-working da remoto.*

Si prospettano tre differenti scenari. Modello 1: supponiamo che non fosse successo nulla, avremmo un modello fisico, che tuttavia si è irrimediabilmente interrotto. Modello 2, definibile “on-off”, in atto da fine febbraio; consiste nel sospendere le attività didattiche con un rapido cambiamento delle modalità operative nel giro di pochi giorni. Per esempio, essendo periodo di lauree, in LIUC si è optato per proclamazioni in *distance*. Ora assistiamo ad un terzo modello, quello del *distance learning*. Tuttavia, l’università non può essere solo in *distance*. Si tratta di un approccio non particolarmente di ampio respiro, perché i ragazzi dovranno entrare nel mondo del lavoro e affrontarne le relative difficoltà. Perciò è necessario imparare dal *lockdown* e considerare l’università come luogo educativo, della persona e della sua crescita, imparando a rapportarsi, affrontare e gestire particolari situazioni, come può essere un normale colloquio di lavoro. Per cui la “variabile fisica” è fondamentale, a partire dalla fisicità in aula all’esame orale, dalla discussione della tesi di laurea alla possibilità di svolgere uno stage in azienda: sono tutte esperienze fondamentali per segnare la personalità dei ragazzi.

A prescindere da questi fisiologici limiti del *remote working*, LIUC innoverà nelle sue modalità didattiche. È stata e sarà una sfida di management. Per gli atenei è più complicato per i loro particolari meccanismi e vincoli, che hanno routine differenti. È una sfida che riguarda l’intero modello organizzativo, l’allocazione delle risorse e la relativa discontinuità di management e che impone la concezione di un progetto a medio termine, che possa beneficiare degli ultimi mesi, basandosi su adattabilità, flessibilità, e sperabilmente concretezza. Verranno istituiti dei mini-corsi a distanza gestiti in parte da Professori e in parte da manager di azienda, proprio per far comprendere come queste modalità operative siano le stesse del mondo del lavoro.

*In che modo è possibile instaurare un dialogo e sviluppare sinergie tra le Università e il tessuto imprenditoriale di riferimento per colmare la mancanza di competenze richieste palesata dai neolaureati?*

In questo ambito, la genesi di LIUC aiuta, essendo l’università stata voluta dagli imprenditori del territorio quasi trent’anni fa: il DNA progettuale dell’ateneo ha già in sé questo collegamento. Il ruolo del Rettore è essenzialmente un ruolo da manager. Ci si occupa di tematiche riguardanti il management, la gestione e la funzionalità dell’università, adattandola ai tempi che corrono. Basti pensare che, alcune riflessioni, contenute in alcune pubblicazioni di soli 2-3 anni fa e volte a ripensare opportunità educative in termini di università ed impresa, ad oggi sono definitivamente *outdated*. Per stare al passo con la realtà è necessario ripensare sistematicamente le opportunità educative. La questione riguarda in parte i contenuti offerti e in parte l’allocazione di energie e risorse, secondo i trend dell’attualità che presuppongono competenze robuste sulla materia, con docenti fortemente preparati sulle tematiche che si vogliono introdurre.

Per meglio comprendere le esigenze delle imprese è fondamentale confrontarsi costantemente con gli imprenditori, che vogliono inserire in azienda persone capaci di adattarsi. Questa richiesta presuppone lo sviluppo di *soft e life skills* che vanno al di là della conoscenza tecnica. Per questo motivo, in LIUC è stato attivato un corso di *debate*, per “allenare” la capacità dialettica nell’argomentare e sviluppare un pensiero critico.

Essendo la sfida prettamente manageriale e di adattabilità, alla base del tutto è necessario ripensare il modello allocativo delle risorse. Il momento che stiamo vivendo impone scelte coraggiose.



## American Chamber of Commerce in Italy

*Ricerca: è importante distinguere il ruolo dell'Università e dell'Educazione Terziaria, dove oltre alla conoscenza è fondamentale lo sviluppo di un pensiero critico, dagli Enti di formazione, dove si insegnano competenze tecniche specifiche.*

Premessa: il sistema delle carriere, sempre più teoretico. Nel 2004, due Professori di Harvard esprimevano preoccupazione per i loro colleghi di Management, privi di esperienza aziendale ma insegnanti di una materia fortemente pratica e da applicare alla realtà. Il sistema delle carriere accademiche si è orientato sempre più verso ambiti teorici, per lo meno in materie di economia e ingegneria. È invece fondamentale mantenere anche la ricerca applicata, da fare in azienda e trasferire in aula. Un esempio, in LIUC esiste una partnership con una fondazione ITS collegata al mondo *aerospace*, con una collaborazione che ha portato a ricostruire i bisogni formativi di diverse categorie professionali, sia per gli ITS stessi che per le Università. Un esempio sintomatico di un approccio di ricerca applicata che rafforza il legame tra università, ITS e imprese. Oggi i meccanismi di partnership sono diventati meno formali e più pratici, per trovare soluzioni velocemente attraverso con meccanismi di *governance* più efficienti, grazie ad un approccio selettivo sulla scelta e sul coinvolgimento in determinati progetti.

L'università ha molte responsabilità per la crescita delle imprese. Imprese con meccanismi di difficile dialogo con le università fanno fatica a disegnare percorsi e carriere, opportunità di crescita per i giovani, mettere in discussione la propria organizzazione interna, a causa di dimensioni ridotte. È necessario ricucire o stabilire un dialogo profondo che porti a quel "coraggio di cambiare" tanto caro a Marchionne.