

A cura di
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO

FrancoAngeli 



LE PRIORITÀ HR DEL FUTURO ESG

(E)ngagement (S)ustainability (D)iversity (G)eneration

Osservatorio HRC sui People Value Assets
Storie di Direttori HR

Prefazione di Ilaria Maria Dalla Riva, Unicredit

Introduzione di Gianfranco Chimirri, Sace

Premessa di Guido Stratta, Enel Group

HRC

GROUP

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



Giordano Fatali
Presidente HRCommunity Academy
giordano.fatali@hrcommunityacademy.net



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO

LE PRIORITÀ HR DEL FUTURO ESG

(E)ngagement (S)ustainability (D)iversity (G)eneration

Osservatorio HRC sui People Value Assets
Storie di Direttori HR

Prefazione di Ilaria Maria Dalla Riva, Unicredit

Introduzione di Gianfranco Chimirri, Sace

Premessa di Guido Stratta, Enel Group

FrancoAngeli 

In copertina: *Bambini che tengono un giovane albero da piantare tra le mani*
© Sasi Ponchaisang by Dreamstime.com

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione - Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.it>

Indice

Prefazione

di Ilaria Maria dalla Riva – UniCredit pag. 11

L'impegno di CEOforLIFE per la sostenibilità: le sfide di oggi e domani

di Giordano Fatali – CEOforLIFE – Progetti per la Vita » 15

Le relazioni che trasformano l'incertezza in energia positiva

di Marco Gallo – HRC International Group » 17

Introduzione. "Engagement, sustainability, diversity e generation" come vantaggio competitivo

di Gianfranco Chimirri – Sace » 21

Premessa. Le persone al centro della ri-evoluzione gentile

di Guido Stratta – Enel Group » 25

LE PRIORITÀ HR DEL FUTURO ESG – (E)NGAGEMENT, (S)USTAINABILITY, (D)IVERSITY, (G)ENERATION

La passione alla base dell'engagement come fattore di successo aziendale

di Maurizio Albano – Maserati » 27

Exceptional people experience in Takeda Italia

di Alberto Mulas – Takeda » 29

Parola d'ordine: engagement (riflessioni in stile libero di un direttore del personale)

di Alessandra Benevolo – Ipsen » 30

Ascoltare la voce dei giovani per far crescere il Paese <i>di Maria Grazia Bizzarri – Italiaonline</i>	pag. 32
Da diversità a diversity. Evoluzione di un concetto <i>di Francesco Gorini – Bollorè Logistics</i>	» 33
Sustinere – Vedere l’organizzazione come un ecosistema dinamico, resiliente e in equilibrio. Per Avio un impegno concreto <i>di Stefano Bottaro, Ilaria Girardi – Avio</i>	» 35
“Il valore di un processo di wellbeing in azienda: investire nel benessere come vantaggio per le persone e l’organizzazione” <i>di Alessandro Camilleri – Gruppo Hera</i>	» 39
“We, not me”: c’era una volta l’engagement <i>di Fabiana Carioli – Grenke</i>	» 41
Come le Risorse Umane contribuiscono alla performance di sostenibilità dell’impresa, promuovendo l’integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale e coinvolgendo i collaboratori <i>di Paola Accornero – Carrefour Italia</i>	» 42
Fare squadra per creare valore <i>di Paola Dassiè – NTC Pharma</i>	» 44
Questione di jet lag! <i>di Anna Deambrosis – Reale Mutua</i>	» 45
Cambia il contesto ma non cambia la centralità della persona <i>di Tiziano Suprani – Ferrolì</i>	» 47
L’engagement e il sogno <i>di Maurizio Audizi – ANIA</i>	» 48
Il mito della generazione “inafferrabile” <i>di Fabio Comba – KPMG</i>	» 50
La cultura delle persone e della loro unicità <i>di Fabrizio Rauso – Sogei</i>	» 51
La sostenibilità per Lottomatica passa dalla D&I: attivare un cambiamento in grado di generare un impatto positivo contribuendo a concepire una trasformazione positiva di ampio respiro <i>di Giuseppina Falcucci – Lottomatica</i>	» 52

Il people engagement come leva strategica <i>di Fausto Fusco – Bip</i>	pag. 54
Come cambia l'engagement in azienda <i>di Valerio Vitolo – Nomad Foods</i>	» 55
Valorizzare le diversità: il nostro pensiero inclusivo multi-dimensionale <i>di Roberto Gastaldo – Princes Limited</i>	» 57
La nostra nuova cultura: un progetto della community <i>di Gianluca Magnani – Fidia Farmaceutici</i>	» 67
Lavoro ibrido – Creare ingaggio attraverso la sincronia <i>di Francesca Giraudò – EY</i>	» 70
L'engagement, questo sconosciuto <i>di Giulio Natali – Fater Group</i>	» 71
I Facilitatori del Cambiamento e il viaggio verso l'innovazione <i>di Filippo Cecchitelli – Poligrafico e Zecca dello Stato Italiano</i>	» 72
Engagement, sustainability, diversity e generation <i>di Riccardo Meloni – Sport e Salute</i>	» 73
Il sustainable approach sostenibile per le aziende <i>di Raffaele Parisella – Banca Popolare di Fondi</i>	» 75
Engagement: cambia tutto tranne la sua centralità <i>di Peter Durante – Italgas</i>	» 78
Engagement. Se i luoghi di lavoro diventano coinvolgenti <i>di Laura Bruno – Sanofi</i>	» 79
I due target delle aziende: gli obiettivi di business e le proprie persone. Lavorare per un mondo dove entrambi siano fondamentali e strettamente connessi <i>di Simone Lazzari – BDO</i>	» 80
La sostenibilità come bussola <i>di Luca Bollettino – Verallia</i>	» 82
Il direttore del personale: un giocoliere in equilibrio tra attraction, retention ed engagement <i>di Luca Ruggi – PWC</i>	» 83

Quali sfide per l'HR del futuro <i>di Lucia Quagliano – Chiesi Italia</i>	pag. 84
Engagement: una sola parola ma molti significati <i>di Manuela Caligiuri – InfectoPharm Italia</i>	» 86
Valori individuali e valori organizzativi per le aziende sostenibili <i>di Marco Monga – IIT Istituto Italiano di Tecnologia</i>	» 87
L'engagement aziendale nell'era della trasformazione digitale e del cambio generazionale <i>di Enrico Martines – Hewlett Packard Enterprise</i>	» 88
Elettronica SpA: l'energia "rinnovabile" dell'entusiasmo per un'azienda sempre più flexinclusive <i>di Massimo De Bari – Elettronica</i>	» 89
Employee engagement: perché è cruciale nelle organizzazioni <i>di Elisa Napolitano – Servier</i>	» 91
Incoraggiare la collaborazione e promuovere la condivisione <i>di Roberta Francavilla – Original Marines</i>	» 92
Generation – Fattore di successo per l'azienda PagoPA <i>di Daniela Pagnini – PagoPA</i>	» 93
Il modello organizzativo "ideale e atteso". Diversità e inclusione in azienda: più di un imperativo etico <i>di Carlo Calderone – FM Logistics</i>	» 99
Engagement e generazioni: meglio una strategia unica o diversificata? <i>di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini</i>	» 100
Confronto/scontro generazionale tra mito e realtà: il ruolo delle HR come "mediatore inter-generazionale" <i>di Sergio Pocini – Technip Energies</i>	» 101
Politiche e strategie per la creazione di organizzazioni altamente ingaggiate post-pandemia <i>di Sara Razzicchia – Organon</i>	» 105
Engagement: questione di identità e appartenenza <i>di Francesco Rotundo – D'Amico Shipping Group</i>	» 106

Sostenibilità: maneggiare con cura <i>di Selene Santacaterina – Amadori</i>	pag. 108
Da soli si va più veloci, insieme si va più lontano <i>di Stefano Setti – Penske Automotive Italy</i>	» 109
Diversity e inclusione: cosa succede in casa UNI <i>di Gianna Zappi – UNI – Ente Italiano di Normazione</i>	» 112
L'inclusione come leva per affermare la diversità nell'organizzazione <i>di Fabrizio Tripodi – Brown-Forman</i>	» 113
Engagement: come attrarre e trattenere risorse e competenze. Quali rischi per il business se ci concentriamo sulle new skill? <i>di Alberto Valenza e Rossana D'Amico – Aeroporti di Roma</i>	» 114
Creare equilibrio. Trasformare il lavoro. Responsabilizzare le persone <i>di Anna Amodio – NTT DATA Italia</i>	» 116
Gratitudine... perché no? <i>di Valeria Ferreri – Flex</i>	» 120
DE&I: conquiste e frontiere <i>di Monia Martini – Boston Consulting Group (BCG)</i>	» 122
In che cosa posso aiutarti? <i>di Gianluca Bilancioni – Teleperformance</i>	» 124
Next Generation Board: attivare il potere della contaminazione cross-generazionale <i>di Michelangelo Ceresani – Capgemini</i>	» 125
La sostenibilità in azienda: un riciclo della vecchia “Corporate Social Responsibility” o qualcosa di nuovo sotto il sole? <i>di Sascha Rascelli – FDS, A DXC Technology Company</i>	» 127
Linee guida per un HR digitale e sostenibile <i>di Livio Livi – Q8 Kuwait Petroleum Italia</i>	» 130
DE&I: le leve strategiche dell'evoluzione culturale di Birra Peroni <i>di Gianluca Di Gioia – Birra Peroni</i>	» 131

Le azioni di engagement, inclusion e sustainability <i>di Giovanni Airoidi – Gori</i>	pag. 133
Senso di comunità, senso dei luoghi e <i>workplace makers</i> <i>di Marta Bertolaso, Daniele Di Fausto, Francesco Limone – eFM</i>	» 136
Rivoluzione del <i>workplace</i>. Perché abbiamo bisogno di engagement e coesione interna nel “non luogo” di lavoro (verso il purpose?) <i>di Guido Ciancio – HRC International Group</i>	» 140
Il futuro del lavoro: i luoghi di lavoro e la “new way for working” <i>di Marco Gallo – HRC International Group</i>	» 146
Conclusioni <i>a cura di Marco Gallo</i>	» 151
Bibliografia	» 153
Sitografia	» 155
Ringraziamenti	» 157
Gli autori	» 159

Prefazione

di Ilaria Maria dalla Riva – UniCredit

Gli effetti della pandemia appena trascorsa e l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, si sono inseriti in un contesto globale già in grande cambiamento, accelerandone gli impatti per le imprese e i loro stakeholder e generando, nelle persone, il timore di vedere compromessi importanti equilibri della propria vita personale e professionale.

La trasformazione che oggi interessa il mondo del lavoro è profonda e radicale e necessita dell'elaborazione di strategie e politiche di gestione delle risorse, volte ad accompagnare l'inevitabile processo di cambiamento ormai innescato.

Un recente studio di Gallup sullo stato del lavoro evidenzia come a livello globale soltanto il 21% delle persone si senta davvero ingaggiato nel proprio lavoro, toccando i valori minimi negli ultimi 10 anni e, allo stesso tempo, una ricerca di Microsoft sull'evoluzione del mondo del lavoro rileva che il 54% degli italiani si dichiara ora più propenso a dare priorità alla propria salute, al proprio benessere rispetto al lavoro, di conseguenza il 37% dei lavoratori dichiara che intende prendere in considerazione un nuovo lavoro nel prossimo anno, tasso che sale al 49% se si guarda alla generazione Z.

Questi dati evidenziano come il profondo cambiamento in atto non possa essere affrontato con superficialità.

Parole come: smart working, flessibilità, tecnologia, sostenibilità, guidano oggi la nostra agenda quotidiana in qualità di responsabili HR, offrendoci numerose opportunità di cambiamento e di rivisitazione dei fattori che abilitano l'ingaggio delle nostre persone.

Se parliamo di smart working, per esempio, in **UniCredit** crediamo che il lavoro da remoto porti benefici ai colleghi e al tempo stesso crediamo che lavorare in presenza sia anche un elemento di coesione per garan-

tire un efficiente lavoro di squadra e contribuire allo sviluppo personale e professionale di tutti noi.

Nell'adottare un modello ibrido di lavoro, il nostro obiettivo è quindi quello di bilanciare al meglio questi due aspetti a favore delle nostre Persone, garantendo loro flessibilità senza venir meno alle sfide e all'operatività del nostro business. La stessa evoluzione digitale, che rende oggi possibile lavorare a distanza, mostra all'orizzonte importanti processi di innovazione tecnologica che impatteranno inevitabilmente le nostre politiche di gestione delle risorse nel prossimo futuro.

In **UniCredit**, per esempio, siamo in una fase di valutazione e studio in via sperimentale delle diverse opportunità per utilizzare le nuove tecnologie e l'analisi dei dati (per es. big data, machine learning) a favore del processo produttivo volto a creare un valore sostenibile nel lungo termine.

Lo stesso Metaverso, che come banca stiamo sperimentando in alcuni ambiti, viene descritto in un recente rapporto di McKinsey come un fattore impattante oltre l'80% del commercio globale nel 2030, generando valore per 5 trilioni di dollari, una cifra equivalente al PIL del Giappone di oggi.

Dal punto di vista HR parliamo di una tecnologia che impatterà in maniera significativa tutti i processi di attraction, selezione, gestione, formazione e sviluppo delle nostre persone. L'ambiente reale e quello virtuale si troveranno nei prossimi decenni a convivere richiedendo alle aziende di rivedere completamente i paradigmi delle professionalità esistenti creandone di nuove, come sempre avvenuto in passato grazie all'evoluzione tecnologica. Il risultato inevitabile di questi grandi cambiamenti è il bisogno che oggi più che mai le persone hanno di percepire che il proprio lavoro è importante e può fare, in qualche modo, la differenza per se stessi e per il mondo in generale. Per rendersene conto basta guardare ai processi di attraction e recruitment in cui sempre più candidati sono attenti ai programmi in ambito ESG delle aziende, la nuova generazione Z, in particolare, nel valutarci come employer guarda con molto interesse allo sviluppo sostenibile.

In **UniCredit** crediamo fortemente che il mondo della sostenibilità sia la strada giusta da perseguire a tutti i livelli, sia come azienda che come servizio ai nostri clienti.

Inoltre dal punto di vista HR siamo consapevoli di quanto sia importante il nostro ruolo per rendere i dipendenti dei veri e propri goalkeeper favorendo in loro lo sviluppo di responsabilità individuale verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il ritrovamento del loro sense of purpose motore essenziale dell'engagement.

A tal proposito, per esempio, in HR abbiamo lanciato un'iniziativa chiamata "Talento diffuso" in cui aiutiamo le persone a capire il talento

che ciascuno ha in sé e metterlo al servizio dell'azienda e del proprio percorso di sviluppo, favorendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Come banca crediamo inoltre che un'altra determinante leva di ingaggio delle nostre persone sia la cura del loro benessere. Per questo, l'offerta di welfare è sempre stata un pilastro fondamentale del nostro approccio ed è il modo in cui investiamo sulle persone, sul futuro e sulla qualità della vita, completando l'offerta retributiva. Il welfare si riconnette alle esigenze delle persone, offrendo soluzioni concrete e flessibili che sostengono il benessere e si adattano alle nuove necessità. Oggi in particolare il welfare è maggiormente focalizzato su strumenti per aumentare il benessere finanziario, fisico e psicologico delle nostre persone, facilitando un ambiente di lavoro dove ognuno possa crescere e creare valore.

Crediamo fortemente che continuare a investire sui temi della diversità, dell'equità nell'inclusione come pilastri fondamentali della nostra cultura, sia fondamentale per attrarre i miglior talenti, capire i bisogni di clienti diversi e quelli di una popolazione di dipendenti sempre più ricca di generazioni diverse.

Tuttavia la nuova vera frontiera della discontinuità di cui credo l'HR abbia la responsabilità di farsi carico è rappresentata dal bisogno di affiancare, a una solida cultura di inclusione, una altrettanto solida inclusione del benessere psicologico dei nostri dipendenti in azienda.

Una recente ricerca realizzata da AON in collaborazione con IPSOS, che ha visto la partecipazione di esperti HR di oltre 1.110 aziende in 46 Paesi di tutto il mondo, mostra come il wellbeing dei dipendenti rappresenti la prima delle 5 *top priorities* aziendali nei prossimi cinque anni.

Anche su questo in **UniCredit**, attraverso i piani di welfare, abbiamo costruito per i nostri dipendenti un'ampia e ricca offerta che promuove da un lato momenti di educazione, promozione e formazione di questi temi, dall'altro programmi di ascolto e supporto (EAP).

Se da un lato è innegabile come le iniziative di wellbeing siano sempre più un tema anche di business con un impatto esponenziale sull'engagement delle persone, sulla loro performance e produttività, sulla loro fedeltà, e quindi sui risultati finanziari dell'azienda, dall'altro emerge all'orizzonte l'importanza sempre più urgente di disegnare, a questo fine, nuovi stili di leadership che facciano leva sulla capacità di conoscere il ruolo delle emozioni e dei bisogni delle persone sapendone cogliere i momenti critici per trasformarli – attraverso meccanismi anti-fragili – in opportunità per accrescere quell'ingaggio che fa la differenza in una prestazione lavorativa di fronte a importanti situazioni come il fenomeno delle *great resignations* o del recente *quiet quitting* post-pandemico.

Per concludere sono convinta che i prossimi anni saranno segnati da svolte importanti per il mondo del lavoro, e in questo contesto la grande sfida per chi fa e farà HR starà proprio nella capacità di saper interpretare gli straordinari fenomeni di cambiamento in corso, riuscendo a calarli nel proprio contesto aziendale con strategie volte a generare valore per tutti gli attori coinvolti.

L'impegno di CEOforLIFE per la sostenibilità: le sfide di oggi e domani

di Giordano Fatali – CEOforLIFE – Progetti per la Vita

Il 2023 segna un anno di grandi novità per CEOforLIFE e tutta la nostra community di aziende impegnate nello sviluppo sostenibile. Mentre eravamo al lavoro per definire il calendario di attività e incontri, ci siamo resi conto di un fattore fondamentale: quando si parla di sostenibilità, il discorso oggi deve estendersi a tutte le componenti aziendali. Solo così, infatti, andando a scoprire, conoscere e raccontare l'impegno quotidiano sia delle aziende nel loro complesso che dei singoli dipartimenti impegnati in ambito sostenibilità, si potranno condividere al meglio le strategie, gli strumenti e le best practice per raggiungere il nobile e ambizioso scopo che ci siamo prefissati insieme alla nostra community.

Proprio per questa ragione, siamo al lavoro su tre asset che puntano con decisione verso lo stesso obiettivo: creare un benessere condiviso che aiuti il Paese a trasformarsi attivamente dal punto di vista della sostenibilità, della digitalizzazione, dell'inclusione e di tutti i fattori in grado di portare a un futuro migliore per tutti. Partiamo dalla presentazione di un programma annuale dedicato ai CEO che, da rappresentanti numero uno delle aziende che guidano e delle quali, meglio di tutti ne incarnano i valori, hanno intuito perfettamente la necessità di adottare questo nuovo paradigma. Il loro esempio è prezioso per mettere in moto un circolo virtuoso in grado di coinvolgere sempre più aziende nei settori più diversi. Il secondo asset rappresenta il programma annuale per i direttori di funzione, il Leadership Team Program. Siamo partiti facendoci questa domanda: "Quanto e in che modo la sostenibilità sta cambiando i dipartimenti aziendali e il loro approccio al tema? Da lì, la necessità e l'intuizione di creare dei momenti di incontro tra i direttori di funzione delle varie aziende della nostra community per discutere la grande tematica dello sviluppo sostenibile. Con la questione della sostenibilità che si fa sempre più importante per le

aziende, conoscere gli approcci e le strategie dei vari direttori di funzione è la chiave vincente per creare una riflessione collettiva in grado di portare idee e strategie concrete. Abbiamo ideato questa serie di incontri per figure che reputiamo fondamentali per le aziende alla luce dello sviluppo sostenibile: direttori della comunicazione, responsabili delle relazioni istituzionali, sustainability director, HR director e molti altri. E infine il terzo asset che è stato ideato per raccogliere insieme tutte le funzioni aziendali in diversi incubatori divisi per temi strategici per lo sviluppo a 360° del nostro Paese: si tratta degli Osservatori nazionali verticali, che abbiamo lanciato in anteprima nelle fasi finali dello scorso anno e che rappresentano un'occasione unica per mettere i modelli di business in connessione con istituzioni, stakeholder e associazioni.

Oggi, e sempre di più negli anni a venire, tutti i livelli dell'organizzazione devono confrontarsi e dare il proprio contributo per lo sviluppo sostenibile della propria azienda: insieme, vogliamo analizzare, confrontare e condividere le grandi sfide e i meravigliosi traguardi che ci attendono.

Le relazioni che trasformano l'incertezza in energia positiva

di Marco Gallo – HRC International Group

L'incertezza è una condizione stabile della vita degli esseri umani, **ogni volta che ci troviamo a prendere una decisione possiamo ridurre il rischio**, ma l'incertezza è una certezza; è quindi connaturata al vivere.

Essa ha tre componenti intrinseche: *il rischio, l'imprevisto e il cambiamento*, ma essendo parte integrante della nostra vita sappiamo che la sola risorsa che abbiamo per trasformarla in opportunità è cambiare i **vecchi schemi mentali che ci danno sicurezza** generando un approccio diverso alla condizione di instabilità e lasciando guidare quei Leader in grado di gestire le persone e le situazioni in una forte incertezza, mostrando al team il nuovo mindset.

Ma non basta perché se ci fermassimo solo a questo rischieremmo di creare un “modello” che non si autoalimenta e che chiude il team e le organizzazioni su se stesse. L'ingrediente che serve a oliare il tutto e che consente di trasformare l'incertezza in un'energia positiva è la relazione tra le persone interne e soprattutto esterne. Il cambiamento richiede tempo e spesso è doloroso. La maggior parte delle persone vuole che il cambiamento sia istantaneo e indolore. Quando vogliamo il cambiamento, spesso definiamo uno stato finale desiderato, lo confrontiamo con dove siamo oggi e vogliamo colmare il divario nel modo più rapido e pulito possibile. Abbiamo tutti sperimentato che questo non funziona. Qualsiasi cambiamento significativo che valga la pena fare non è semplicemente una questione di colmare rapidamente una lacuna, perché il cambiamento implica un ottovolante emotivo. Il problema è che tendiamo ad affrontare il cambiamento come una decisione razionale trascurando che il cambiamento significa perdita di qualcosa. Il processo di metabolizzazione e accettazione nelle persone è lungo e necessariamente passa per vari stati d'animo cambiamento visto che influisce *in primis* su un distacco da uno stato di

comfort zone e di relazioni personali, ma anche da relazioni di potere. Questo genera incertezza, ansia e numerose altre emozioni che non possiamo ignorare ma avere la consapevolezza e coraggio di accettarle e trasformarle. Questo percorso qualcuno le definisce “montagne russe emotive” dove nella prima fase del viaggio ritroviamo la perdita di qualcosa che innesca negazione, ansia, shock fino ad arrivare alla pendenza massima che terminerà con uno stress significativo. Poi c’è un periodo di transizione durante il quale le persone iniziano ad accettare che il cambiamento è reale e inevitabile. Durante questo periodo di tumulto mentale, la pendenza verso il basso si inverte e gradualmente si trasforma in una pendenza verso l’alto. Una volta che il periodo di transizione ha avuto luogo, le cose sembrano più positive. Le persone iniziano a usare la loro creatività per pensare a soluzioni. E, dopo che lo scetticismo è finito, l’accettazione sta arrivando, seguita dall’impazienza, dalla speranza e alla fine porta all’energia e all’entusiasmo. Per chiunque sia responsabile del cambiamento (che è ogni dirigente, leader, manager o imprenditore), il cambiamento è un ottovolante emotivo e che devi trattare le tue persone di conseguenza, con cura, comprensione e compassione.

Navigare nell’incertezza: alcune provocazioni per creare high performing team

In un mondo caratterizzato da incertezza e perdita di talenti, le aziende si trovano di fronte a sfide senza precedenti. Tuttavia, proprio in questi momenti di vulnerabilità, l’importanza di creare high performing team diventa ancora più evidente e funzionale per affrontare l’attuale panorama aziendale, in cui l’audacia è meno diffusa ma indispensabile.

In una puntata dell’HRD Square abbiamo parafrasato che il più grande “nemico” della connessione è la gerarchia, cioè la gerarchia come è oggi interpretata alla quale spesso ci aggrappiamo per provare ad avere un controllo. La vera sfida è provare a far evolvere la gerarchia e non costruirci solo sopra nuovi modelli di leadership che poi non funzionano. Creare connessioni e significa creare un ambiente autentico, con un alto grado di sicurezza psicologica ed emotiva.

Nel mio stile condivido alcune provocazioni che spero possano aiutarci in questo percorso evolutivo.

- *Comprendere gli high performing team nel contesto attuale.* In un mondo vulnerabile, la creazione di high performing team diventa cruciale per l’adattamento e il successo aziendale. Ora più che mai, è fon-

damentale definire obiettivi chiari e condivisi, in grado di dare una direzione stabile al team. Come puoi unire i membri del tuo team in un'epoca in cui la paura e l'incertezza sono all'ordine del giorno e dove continuiamo spesso a parlare di obiettivi individuali (MBO)?

- *La formazione di high performing team in un contesto incerto.* In un momento in cui i talenti possono essere più difficili da trattenere, è necessario valutare attentamente le competenze e l'esperienza dei potenziali membri del team, nonché la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti. Come puoi costruire un team di talenti che sia in grado di navigare l'incertezza e affrontare le sfide in modo audace?
- *Sviluppare una cultura di collaborazione resilienti.* In un mondo meno audace, la collaborazione assume un ruolo ancora più rilevante. Creare un ambiente in cui la condivisione delle conoscenze e delle competenze è incoraggiata diventa essenziale per affrontare l'incertezza. Come puoi promuovere una cultura aziendale che valorizzi la collaborazione e che stimoli la creazione di legami di fiducia tra i membri del team, nonostante le paure e le insicurezze?
- *Sostenere la crescita e lo sviluppo del team in tempi difficili.* In periodi turbolenti, il sostegno e la crescita del team sono ancor più importanti. Investire nella formazione continua dei membri del team, offrire opportunità di mentorship e creare spazi per l'apprendimento sono strumenti potenti per mantenere i talenti e stimolare l'audacia. Come puoi incoraggiare l'auto-miglioramento e la resilienza nel tuo team, nonostante le sfide incontrate?
- *Affrontare le sfide e i conflitti con audacia e compassione.* Le sfide e i conflitti non scompaiono in un mondo vulnerabile, ma diventano ancora più rilevanti. Come leader è cruciale affrontare queste situazioni con audacia, promuovendo una comunicazione aperta e cercando soluzioni collaborative che rispettino il benessere emotivo dei membri del team. Come puoi gestire i conflitti in modo costruttivo, consentendo al tuo team di superare le difficoltà e di emergere ancora più forte?
Ma è possibile creare squadre resilienti, capaci di affrontare l'incertezza e di trattenere i talenti più preziosi?

Introduzione.

“Engagement, sustainability, diversity e generation” come vantaggio competitivo

di Gianfranco Chimirri – Sace

Non esiste ormai piano industriale, CEO statement e/o People agenda che non menzioni **engagement, sustainability, diversity e generation** come priorità strategica; ma circa il 57% dei dipendenti pensa che le loro aziende potrebbero fare di più e il 41% dei manager ammette di non considerare l’implementazione di relativi piani come reale priorità. Dov’è il gap?

Il disallineamento tra il dichiarato e l’agito risiede nella profonda differenza tra l’approcciare questi temi come *nice to have*, ovvero indossare un vestito, con l’obiettivo di migliorare la reputation aziendale nei confronti soprattutto degli stakeholder esterni, o viceversa integrarli nel modello di business e utilizzarli come vantaggio competitivo sul mercato e chiave di successo nel lungo termine.

Nelle poche righe che seguiranno proverò a sintetizzare quello che potremmo definire il business case, a prova di qualsiasi CFO e/o CEO challenge, che empiricamente dimostra il ritorno dell’investimento dei piani engagement, sustainability e diversity (incluso il mix generazionale) sulle performance di business, un altro tassello che dimostra la centralità delle politiche di people per il successo delle organizzazioni (e inchioda noi HR alle nostre responsabilità).

La diversity nelle organizzazioni può essere identificata nella costruzione di una workforce composta da collaboratori di età, genere, etnia, orientamento sessuale, livello di scolarità e background culturale diverso. La diversity della workforce, se accompagnata da una cultura realmente inclusiva, può essere un game changer.

Lo dicono i numeri.

Molte ricerche dimostrano un impatto sulla profittabilità del business pari a un +35% rispetto ai non-diverse competitor. I driver principali di questo vantaggio competitivo sono tre:

- *creativity e innovation*: aziende con un alto livello di diversity sono 1,7 volte più innovative, i consumatori si sentono più connessi e aperti ad acquistare prodotti da aziende che utilizzano advertising che rappresentano persone di diverse etnie e culture, determinando un miglioramento della reputazione ma anche un allargamento della base di consumatori;
- *talent*: Gallup riporta che 1 candidato su tre non applica per posizioni in aziende con basso livello di diversity, e viceversa la diversity moltiplica le opportunità di sviluppare nuove skill (tema caro alle nuove generazioni);
- *better decision-making*: il processo decisionale di “team diverse” è migliore dell’87% rispetto a quello di team non-diverse.

Recentemente, quale elemento del tutto nuovo, la presenza di cinque generazioni all’interno delle workforce aziendali ha determinato un arricchimento di prospettive ed esperienze, introducendo un ulteriore ingrediente di diversity.

Gli HR e i business leader più consapevoli si stanno adoperando per identificare le migliori soluzioni per attrarre, ingaggiare, trattenere e sviluppare collaboratori in differenti life-stage. La chiave di successo in questo caso si chiama customizzazione, ovvero la capacità di offrire soluzioni diverse a bisogni e aspettative diverse.

Per esempio la silent generation (+60) predilige piani sanitari, flessibilità organizzativa e flex-retirement policy, i baby boomer necessitano di sistemi di welfare e wellness benefit, la generation X ha aspettative legate all’hybrid work, competitive compensation, healthcare e work-life balance, i millennial ritengono non negoziabile avere un purpose driven job, piani di carriera trasparenti, childcare benefit, hybrid work e worklife balance, e infine la generation Z invoca programmi di mental wellbeing, social responsibility, financial services.

E che dire dell’impatto sulle performance aziendali dell’engagement, ovvero del commitment emotivo dei collaboratori verso il purpose e gli obiettivi dell’organizzazione?

Di nuovo i numeri ci aiutano a capirne l’impatto:

- uno studio di Korn Ferry ci dice che un livello di engagement nel top quartile genera un 6% di net profit in più rispetto ad aziende con livello di engagement medio;
- The Engagement Institute ha rilevato che disengaged employee possono generare costi aggiuntivi per \$550 miliardi all’anno (mercato USA);
- Gallup riporta che una highly engaged workforce impatta per un +21% sulla profittabilità.

Il reale valore dell'engagement sta infatti nella capacità di moltiplicare il drive e le possibilità delle persone di avere successo nel loro ruolo.

Quali sono i fattori determinanti per sviluppare l'engagement in azienda? Essenzialmente cinque.

- 1) Cultural fit – Costruire un'engaged workforce significa partire dal recruiting, il cultural fit, ovvero l'allineamento con i valori aziendali è fonte di produttività (+13%).
- 2) Company culture – Definire una chiara e condivisa company culture sviluppa un forte senso di ownership e drive.
- 3) Coinvolgimento dei collaboratori:
 - dare ai collaboratori il potere di avere impatto, attraverso co-creation, co-design, suggestion e altre forme di partecipazione bottom up alle decisioni aziendali;
 - condividere dati e informazioni necessarie assicurando chiarezza e trasparenza;
 - garantire sviluppo di skill tecniche e comportamentali;
 - riconoscere, celebrare e premiare per incoraggiare i comportamenti attesi.
- 4) Inspirational leadership – Leader come role model dei valori aziendali.
- 5) Communication – Feedback e gratitudine come standard delle relazioni organizzative.

E in ultimo, ma non per ultimo, occorre sottolineare quanto organizzazioni genuinamente sostenibili, ovvero quelle con un approccio multi-stakeholder, che perseguono l'obiettivo di bilanciare le tre P (planet, profit and people), possono generare una crescita profittevole e avere successo nel lungo termine.

Così come un workplace sostenibile può generare benessere, engagement e in ultimo migliorare tanto le performance quanto la reputazione aziendale.

Recenti ricerche hanno evidenziato una chiara correlazione tra CSR e stock performance, specie quando le iniziative di Corporate Social Responsibility diventano parte integrante del modello operativo, quali per esempio green purchasing, sustainable supply chain, riduzione del food waste, dell'utilizzo di risorse naturali, plastica vergine, Co2 ecc.

Ma la sostenibilità, nell'accezione del sustainable workplace, è anche un asset formidabile nelle mani dell'HR, quale catalizzatore di talenti (nella fase di attraction) ma anche di retention degli stessi (specialmente per millennial e generazione Z), di produttività, safety e salute dei collaboratori.

Questo è possibile intervenendo attraverso la combinazione di tecnologia e comportamenti virtuosi: utilizzo di energie rinnovabili, promozione

di healthy food nelle facility o durante i meeting aziendali, riduzione di viaggi e spostamenti, incentivi al carpooling, trasporto pubblico e biciclette, no plastic policy e promozione del riciclo ecc.

Diversity, sustainability, engagement sono quindi la ricetta per il successo, magari non di oggi, ma sicuramente di domani. Ma i leader di oggi, responsabili della costruzione del domani, non possono aspettare oltre e devono dimostrare di essere all'altezza della sfida.

È una call to action per tutti gli HR, iniziare a pensare e creare il futuro e influenzare il business nella traiettoria di un modello sostenibile capace di generare benefici per tutti: le aziende, i collaboratori, i clienti, i consumatori, i fornitori, la società, il pianeta.

Premessa.

Le persone al centro della ri-evoluzione gentile

di Guido Stratta – Enel Group

Le aziende oggi hanno nuove sfide: a differenza di quanto abbiamo sempre visto in passato, quando il profitto e la produzione erano l'unico obiettivo, oggi si trovano a dover competere su più livelli partendo dalla capacità di adattamento, passando dalla creatività, la velocità, e l'innovazione. In altre parole, abbiamo bisogno di avere persone "ingaggiate" in modo autentico ai valori che rappresentiamo; soprattutto nelle fasi di grandi cambiamenti come questa, abbiamo il compito di ripensare il paradigma tradizionale che era basato su comando e controllo, volgendo lo sguardo verso le persone, le loro esigenze e soprattutto i loro sogni.

Il nuovo paradigma si fonda sul principio chiaro basato sulla condivisione efficace dei valori e degli obiettivi con il proprio team, su leader in grado di guidare in modo efficace i propri collaboratori nel contesto in cui le decisioni devono essere prese e che offrano supporto in termini di feedback e coaching trasparente, sul sistema reputazionale e, infine, su meccanismi analitici di tracking e di detection. La tecnologia e gli strumenti digitali, dai più semplici ai più sofisticati, sono oggi un abilitatore chiave per questo cambio; è in questo nuovo paradigma che la leadership gentile si mette in atto per essere la nuova frontiera culturale basata sul potenziamento delle persone, garantire a ogni individuo uno spazio psicologicamente sicuro per il dibattito, fare il "vuoto al centro" per lasciare alle persone la possibilità di esprimersi e donarci il loro "genio". Un benessere capace di andare oltre la "fisicità", perché inteso come la capacità di costruire e creare un ambiente di lavoro in cui fiducia e passione possano generare e coltivare la motivazione del singolo attraverso una collettività votata al raggiungimento di un risultato comune.

Il leader gentile si caratterizza su tre principali livelli relazionali: l'io, il noi e "l'io nel noi" ed è persona capace di saper accogliere, accettare e auto-promuovere una costante e intima crescita personale. Quest'attitu-

dine conduce inevitabilmente il leader gentile a saper riconoscere chi ha di fronte, anche attraverso le difficoltà, e gli consente di favorire un contesto relazionale in cui sentirsi a proprio agio. Saper valorizzare l'unicità del singolo ci permette di creare un ambiente realmente inclusivo capace di fare fiorire il talento di ogni collega. Saper accogliere la vulnerabilità lasciando fluire le idee senza dogmi gerarchici al fine di raggiungere gli obiettivi perché, come avviene negli sport di squadra, il miglior risultato è prodotto dalla somma dei singoli sforzi individuali. La perseveranza che nasce dalla somma di coraggio e pazienza, ingredienti fondamentali nella transizione continua e a doppio flusso che va dall'io al noi. La cosa più coraggiosa che i leader gentili potranno fare sarà quella di non lasciarsi influenzare dal contesto, bensì imparare a disinnescare per calmare la tensione e abilitare la gentilezza.

Rompere il circuito dell'aggressività nel dialogo che consente a tutti, cinici e gentili, di esistere allo stesso modo, per far sì che nessuno possa prevalere sull'altro. Senza l'impegno di tutti non si può raggiungere il risultato.

Occuparsi delle persone parte da una sintonia empatica: la capacità di ascoltare, la capacità di vedere all'interno di queste persone il talento che c'è, con la consapevolezza che tutte le persone hanno un dono, e che quindi sono le persone le vere protagoniste del successo delle nostre realtà organizzative.

Pensiamo dunque ai grandi stimoli che provengono dall'epoca che stiamo vivendo, in cui l'HR è portatore sano di un cambiamento culturale che potrà diffondersi anche oltre il contesto professionale. Le persone hanno bisogno di credere in uno scopo condiviso e questo genera il sentirsi parte e direttamente responsabili del successo degli obiettivi e della missione aziendale.

In conclusione, nel nostro presente è impossibile creare una distinzione tra risultato ed experience delle persone nella vita aziendale. L'employee journey riguarda tutto il ciclo che le nostre persone compiono durante la loro vita professionale in azienda, un vero e proprio percorso esistenziale, ed è per questa ragione che non possiamo immaginarlo in silos distinti o in compartimenti stagni: dobbiamo avere ben chiaro che, nel mettere al centro le nostre persone, è fondamentale creare un viaggio che sia in grado di accompagnarle passo nelle varie fasi, senza creare scollamenti tra l'agito e il dichiarato.

Sarà l'esperienza e la valorizzazione della loro unicità nei micro-comportamenti a essere fattore abilitante di una reale ri-evoluzione gentile, in altre parole capace *tout court* di portare risultati al business e all'ambiente organizzativo.

Le priorità HR del futuro ESG – (E)ngagement, (S)ustainability, (D)iversity, (G)eneration

La passione alla base dell'engagement come fattore di successo aziendale

di Maurizio Albano – Maserati

L'engagement dei dipendenti è un fattore essenziale per garantire il successo di un'azienda e può essere inteso come la connessione emotiva che i dipendenti hanno verso l'azienda e verso il suo brand.

L'engagement passa in primo luogo attraverso le emozioni e il senso di appartenenza, che sono in grado di generare entusiasmo e a spingere le persone ad andare oltre i propri limiti.

I valori del brand creano un senso di appartenenza e di identità condivisa tra le persone che ne fanno parte, che si sentono parte di un progetto comune e si impegnano di più per il successo dell'azienda.

Questo crea un ambiente di lavoro più positivo, in cui i dipendenti si sentono valorizzati e apprezzati per il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi di business. I valori del brand fungono anche da bussola in grado di favorire la creatività e l'innovazione dei dipendenti, che si sentono liberi di pensare fuori dagli schemi e a proporre idee innovative per migliorare i prodotti o i processi dell'azienda. In sintesi, i valori del brand possono creare un ambiente di lavoro più stimolante e gratificante per i dipendenti, che si sentono coinvolti e motivati a dare il loro meglio per il successo dell'azienda.

Una delle sfide più comuni quando si parla di engagement è rappresentato dalla resistenza al cambiamento. L'introduzione di nuovi processi, i cambiamenti tecnologici e l'innovazione, necessarie per mantenere l'azienda competitiva sul mercato, possono creare ansia e stress e le per-

sone potrebbero sentirsi escluse dal processo decisionale e pensare di non avere voce in capitolo.

L'ascolto dei dipendenti è il punto di partenza imprescindibile per dimostrare che l'azienda valorizza le opinioni e le esperienze dei propri dipendenti, aumentando il senso di appartenenza e la fiducia nell'organizzazione. Inoltre, permette di identificare nuove sfide e opportunità migliorando l'employee experience e aumentando la loro motivazione. L'ascolto da solo però non è sufficiente e deve essere sempre seguito da azioni concrete e follow-up costanti.

Queste azioni possono includere la creazione di programmi di formazione e sviluppo professionale, l'implementazione di politiche di lavoro flessibili, la promozione di una cultura dell'inclusione e della diversità, l'offerta di opportunità di crescita di carriera, e molte altre.

È importante anche comunicare in modo trasparente ai dipendenti i progressi delle azioni intraprese e le eventuali difficoltà riscontrate per farli sentire coinvolti e valorizzati. Solo in questo modo si crea quel terreno fertile sul quale innovazione, passione e fiducia generano un ambiente spinto e aperto al miglioramento continuo. Quando i dipendenti sentono di essere valorizzati e inclusi in un ambiente lavorativo che rispetta le loro differenze, si sentono più motivati a dare il loro contributo e a lavorare per il successo dell'azienda.

Un alto livello di engagement favorisce e non può prescindere anche da una cultura che favorisca la D&I promuovendo un clima di apertura e di dialogo, dove i dipendenti si sentono liberi di esprimere le proprie opinioni e di contribuire al successo dell'azienda. In questo modo, l'engagement può favorire la costruzione di una cultura organizzativa che promuove l'inclusione e il rispetto reciproco. Gli elementi emozionali, come la passione, il senso di appartenenza, la soddisfazione e la gratificazione, sono fondamentali per creare un forte legame tra i dipendenti e l'azienda. Le aziende che tengono in considerazione le emozioni e la passione dei propri dipendenti e che promuovono un ambiente lavorativo positivo, inclusivo e gratificante possono migliorare significativamente l'engagement dei dipendenti.

L'engagement dei dipendenti non può essere solo un concetto astratto o una dichiarazione di intenti, ma richiede azioni concrete; in Maserati, solo per fare alcuni esempi, per questa ragione abbiamo lanciato programmi di mentoring, promosso l'implementazione di politiche di flessibilità lavorativa e remote working, programmi di meditazione e corsi di yoga, programmi di volontariato, eventi di sensibilizzazione su tematiche legate alla D&I, il tutto basato su una comunicazione trasparente e sull'ascolto delle esigenze delle persone che fanno parte della #MaseratiFamily.

Senza emozioni non c'è passione, senza passione non c'è engagement e senza engagement non c'è successo duraturo per un'azienda.

Exceptional people experience in Takeda Italia

di Alberto Mulas – Takeda

Un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo e collaborativo nel quale ogni persona viene messa in condizione di offrire il proprio contributo e di sviluppare il proprio talento. Un approccio che per noi di Takeda si concretizza nell'Exceptional People Experience, un programma che mette al centro le persone e che si realizza in un piano integrato di iniziative che vanno a incidere positivamente sull'engagement delle nostre persone.

Esiste un'unica ricetta per promuovere un corretto e proattivo senso di appartenenza? Penso di no, ma credo che sia sicuramente possibile favorire il coinvolgimento delle persone agendo su diverse leve.

Vi racconto in quale direzione stiamo andando noi in Takeda.

Agility & continuous process improvement. L'agilità è la capacità di un'organizzazione di rinnovarsi, adattarsi, co-creare, cambiare rapidamente per adattarsi a un ambiente in continua evoluzione. Per questo Takeda investe su un programma di sviluppo delle competenze LEAN per le sue persone, sulla semplificazione dei processi e sull'utilizzo dei dati per migliorare i flussi decisionali e operativi.

Life-long learning. In Takeda non smettiamo mai di imparare. L'apprendimento si basa su un mix di iniziative che includono la formazione continua, percorsi di coaching ed esperienza sul campo. È da poco attiva, inoltre, una piattaforma digitale BLOOM, il Netflix del training, che permette di customizzare l'esperienza formativa digitale integrando lo sviluppo di capability e skill utili sia nella vita professionale sia in quella quotidiana.

Wellbeing. Lavoriamo per creare una cultura del benessere, che permetta a tutti noi di raggiungere un'integrazione della vita professionale e personale a beneficio di se stessi e dell'organizzazione. Il modello di lavoro flessibile che stiamo seguendo va esattamente in questa direzione fondato sui principi di flessibilità organizzata e fiducia.

Diversity, equity & inclusion. La nostra azienda incentiva il rispetto tra dipendenti, partner commerciali e interlocutori esterni valorizzando le differenze. Il nostro è un ambiente di lavoro vario, inclusivo, sicuro, aperto e collaborativo, in cui ognuno è libero di offrire il proprio contributo e riuscire a valorizzare il proprio talento.

Planet & sostenibilità. Coinvolgere le persone in iniziative a sostegno dell'ambiente e per la salvaguardia del Pianeta. Anche per questo a breve inaugureremo la nuova “casa Takeda”, il nostro hub nel cuore di Roma, che unirà innovazione, tradizione, sostenibilità. Un luogo nostro, nel quale costruire un altro capitolo del nostro futuro.

Parola d'ordine: engagement (riflessioni in stile libero di un direttore del personale)

di Alessandra Benevolo – Ipsen

Engagement, uno dei tanti inglesismi diventati di uso comune nel linguaggio aziendale.

Il Dizionario Collins recita: “*engagement*, sostantivo maschile:

- 1) impegno (*appointment, undertaking*);
- 2) assunzione (*of workers, servant*); ingaggio (*of actor, speaker*); nomina (*of lawyer*);
- 3) fidanzamento (*to marry*);
- 4) [*military*] scontro, combattimento (*battle*)”.

Chiamarlo “c-o-i-n-v-o-l-g-i-m-e-n-t-o”?

Ma cominciamo dall'inizio.

Io lavoro in Ipsen come direttore Risorse Umane.

Ipsen è un'azienda biofarmaceutica internazionale impegnata nel miglioramento della qualità di vita dei pazienti, nella ricerca di nuove soluzioni terapeutiche e nello sviluppo di trattamenti innovativi in oncologia, neuroscienze e malattie rare.

L'azienda, creata in Francia dal dott. Henri Beaufour nel 1929, attraverso acquisizioni, partnerships e collaborazioni scientifiche, si è sviluppata ed è diventata una multinazionale innovativa quotata in borsa e presente in oltre 100 Paesi con circa 4.500 dipendenti in tutto il mondo.

La filiale italiana nasce il 1° febbraio 1990 e oggi conta circa 130 persone.

Lunedì 3 ottobre 2022, h. 08:00 – ufficio

È il quando e dove è iniziato il mio viaggio nell'engagement.

Non che prima non lo curassimo, ma piuttosto non avevamo la necessità di “attenzionarlo”.

Cosa è cambiato?

Ipsen Italia, dopo più di 30 anni (ben 30 anni!) di crescita ininterrotta, registra una discontinuità di business.

E sappiamo bene che l'impatto sul business è un impatto sulle persone.

Le persone. E qui entra in gioco l'engagement.

Come fa un'azienda, in una fase di discontinuità di business, a mantenere coinvolte persone "abitate" a un'elevata qualità dell'ambiente di lavoro, a politiche di gestione evolute, a benefit innovativi, a misure conciliative vita professionale-vita privata all'avanguardia, e a molto altro ancora?

Persone abitate, come in Ipsen Italia, a "ben-stare" in azienda.

Non esiste una ricetta miracolosa, né perfetta, né tantomeno unica: ogni azienda deve declinare la propria, costruendosela su misura, pensando a chi è, a chi vuole essere e soprattutto a cosa vuole creare.

Per me l'engagement passa dal benessere organizzativo.

Ho scelto di diventare "un HR" all'università perché volevo lavorare con le persone e per le persone.

Recentemente mi è stato detto che questo concetto "sa di antico".

Per fortuna!

Le persone sono e resteranno sempre persone, potenzialmente più evolute, ma sempre persone.

Il benessere organizzativo è proprio questo: occuparsi e preoccuparsi dei bisogni delle persone.

Da non confondere con il buonismo.

Esiste un legame molto forte tra benessere organizzativo e successo del business: dipendenti che "ben-stanno" portano risultati positivi.

E i comportamenti valoriali, primi su tutti l'ascolto e il rispetto, ne sono il collante: l'ascolto genera rispetto, il rispetto genera fiducia, la fiducia genera condivisione, la condivisione porta i risultati, i risultati alimentano la fiducia e il circolo virtuoso riparte.

Molti studi hanno stimato che il tempo medio di vita che una persona trascorre lavorando sia pari al 30%.

Se anche fosse pari solo al 20%, sarebbe comunque un'enormità.

Quindi è fondamentale vivere in un contesto lavorativo in cui "ben-stiamo", in cui possiamo essere noi stessi e che ci coinvolga e ci stimoli.

Altra letteratura sostiene che "il capo definisce il 70% dell'esperienza lavorativa".

Dunque, se l'engagement passa dal benessere organizzativo e il benessere organizzativo è intimamente collegato alla leadership, la sfida diventa la *wise leadership* per aiutare i "capi" a sviluppare/consolidare un nuovo approccio manageriale incentrato su occuparsi e preoccuparsi dei propri collaboratori.

Anche in questo caso “la ricetta” non esiste.

Esiste però un insieme di competenze, comportamenti e atteggiamenti.

I più potenti per me?: “adulità”, valorizzazione dell’individuo e feedback.

Io declino “adulità” come capacità di trattare i collaboratori da adulti.

Il patto implicito all’atto della firma della lettera di assunzione dovrebbe essere “io-azienda non devo controllare quello che fai tu-collaboratore perché è un patto tra adulti”.

Il modello “azienda-adulto che controlla il collaboratore-bambino” non funziona perché significa chiudere le persone in una bolla esecutiva e le persone, soprattutto quelle che valgono, nelle bolle ci stanno strette.

La valorizzazione dell’individuo passa attraverso la considerazione di ciascun collega come di un unicum a 360 gradi, al contempo professionista e persona, e il mettersi in ascolto dei suoi bisogni e dei suoi desideri per investire nella crescita.

Il feedback è lo strumento principe. Saper dare un feedback al professionista, nel rispetto della persona, significa valorizzare tutte le situazioni, incluso l’errore, come fonte di apprendimento continuo che alimenta lo sviluppo dell’“adulità” e spinge il benessere organizzativo.

Tutte le aziende possono spingere il benessere organizzativo, sia in contesti “da ottimizzare” sia in contesti “from good to great”, perché la chiave è mettersi in gioco, tutti, tutti i giorni, con passione, per dare avvio a un “effetto volano” che alimenti il desiderio di migliorarsi continuamente.

E quando spingiamo il benessere organizzativo, favoriamo l’engagement!

Ascoltare la voce dei giovani per far crescere il Paese

di Maria Grazia Bizzarri – Italiaonline

Nel 2022, Italiaonline, la più grande internet company italiana, ha avviato il **Digital Sales Bootcamp**, un programma formativo specializzato e professionalizzante rivolto a 40-50 neodiplomati e laureati con estrazione umanistica, economica e tecnica, che mira ad accrescere le competenze e le conoscenze in due ambiti principali: digital marketing/advertising e vendite.

L’obiettivo è creare digital sales account capaci di supportare le aziende nel loro percorso di digitalizzazione, attraverso soluzioni di comunicazione online che spaziano dall’advertising al web design/marketing. Il Digital Sales Bootcamp prevede la possibilità di vivere il mercato e l’azienda

attraverso momenti di aula (in modalità virtuale e in presenza), training on the job (attività presso le filiali commerciali Italiaonline), attività pratiche nel ruolo di consulente digitale, affiancamento al tutor, incontri con i clienti e riconoscimento dei risultati ottenuti.

A un anno data dal lancio del programma, quello che riconosco come valore non è tanto l'attribuzione di una "etichetta" generazionale basata sull'osservazione effettuata sul campo quanto la possibilità di trasferirvi che cosa ci hanno restituito, in modo trasparente e costruttivo, i partecipanti e che cosa noi – come azienda – abbiamo imparato:

- il mondo digitale è un business interessante: i giovani ambiscono a conoscere il "dietro le quinte" della comunicazione digitale, che percepiscono come settore dinamico e in forte sviluppo, e ad approfondire tutte le competenze inerenti alla negoziazione commerciale, ambito per i più meno noto, ma di concreta applicazione pratica. Pertanto, hanno desiderio di fornire feedback continui in merito ai prodotti e ai servizi digitali venduti. **Ascoltare la voce dei giovani per un'azienda significa miglioramento continuo ed eccellenza;**
- il percorso di selezione del Digital Sales Bootcamp è stato particolarmente apprezzato perché abbiamo cambiato il paradigma: dalla valutazione dei candidati alla conoscenza, conoscenza del contesto, dell'azienda e del ruolo; dalla valutazione al "sentirsi scelti" per avere persone motivate che vogliono imparare e mettere in gioco le proprie attitudini. **Dare l'opportunità ai giovani di farsi scegliere per un'azienda significa avere persone che si mettono in gioco continuamente e che hanno voglia di dare il proprio contributo perché percepiscono di essere stati scelti e messi al centro;**
- la figura del tutor (con esperienza di azienda e di ruolo) è fondamentale perché li accompagna nella costruzione di un percorso di crescita delle competenze (affiancato alla formazione continua), di metodo lavorativo e di sviluppo delle attività personali. **Il connubio tutor di esperienza-giovane alle prime armi rappresenta per l'azienda la possibilità di sperimentare la contaminazione positiva e di valore tra generazioni differenti;**
- il ruolo sul territorio italiano consente di rimanere vicino ai propri affetti, continuando a coltivare le proprie passioni e hobby. **L'azienda – e anche i nostri Comuni e l'intero Paese – trae beneficio dall'avere persone motivate che possono realizzare i propri sogni, anche rimanendo nei propri luoghi di origine.**

Infine, il Digital Sales Bootcamp risulta interessante perché è un'esperienza professionalizzante che può sfociare in un percorso di carriera e

contribuire alla costruzione di un “ruolo del futuro”: un consulente digitale con la missione di supportare le PMI nel percorso di digitalizzazione che nel contesto italiano ha diversi spazi di crescita e sviluppo.

L’azienda trae valore dalla capacità di tutti quei giovani che abbracciano il lavoro non solo come realizzazione del sé ma come possibilità di avere un impatto sociale di più ampio respiro.

Affido la conclusione alle parole di una partecipante al Programma Sales Bootcamp: “Questo percorso mi ha permesso non solo di crescere professionalmente e personalmente, ma anche di entrare nel mondo del lavoro come protagonista”.

Da diversità a diversity. Evoluzione di un concetto

di Francesco Gorini – Bollorè Logistics

Quando ho sentito i primi riferimenti al concetto di Diversità, così come le prime riflessioni sulle sue implicazioni all’interno del contesto aziendale e produttivo, avevo da poco iniziato la mia avventura professionale e il nuovo millennio era iniziato nemmeno una decina d’anni prima. Da quel momento, questo concetto, spesso definito prendendo in prestito la sua versione anglosassone, diversity, è stato declinato in ogni possibile variante: culturale, di genere, etnica ecc.

Tutte queste possibili accezioni del concetto di diversity si sono progressivamente sovrapposte all’originale significato, creando sfaccettature molteplici intorno allo stesso concetto; la diversità appunto. Nonostante il termine continui a rappresentare *l’esser diverso, non uguale né simile*¹, grazie al sapore vagamente internazionale della sua controparte inglese e alla vena di pluralità e complessità fornita da queste sfumature di significato, la diversity era finalmente pronta a fare il suo ingresso sul palcoscenico della comunicazione del nuovo millennio.

Sospinto dalla forza mediatica dei social network, la diversity ha prontamente trovato una felice combinazione con le tematiche tipiche di un altro concetto, sottoposto a un processo di trasformazione simile a quello sopra menzionato: l’inclusion.

L’alleanza semantica di questi due concetti è talmente forte, da influire sulla definizione di scelte eticamente preferibili, acquisendo rapidamente sfumature di innovazione sociale, perché no anche di tendenza, finendo

¹ Definizione Treccani.

per diventare oggi un elemento irrinunciabile nelle strategie di branding di qualunque azienda.

Ritornando tuttavia al principio, ma percorrendo strade alternative, ho potuto individuare diversi contesti in cui il concetto di diversità appare in accezioni meno moderne, forse più prosaiche, ma non per questo meno rilevanti. Ritengo che la diversità non sia un'invenzione del ventunesimo secolo ma, anzi, sia la forza vitale che sostiene l'evoluzione, quella che Henri Bergson (1907) chiamerebbe *evoluzione creatrice*.

In qualche modo, lo affermo con un sorriso e da italiano orgoglioso, è la ragion stessa dell'esistenza di un caleidoscopico paradiso culturale ed eno-gastronomico come il nostro Paese, che ha fatto del campanilismo sfrenato la sua prima ricchezza.

Proprio così, ricchezza.

Questa per me è la vera faccia di ciò che chiamiamo diversità, al di là di una presa di posizione etica sui diritti delle minoranze che lascio a chi è più strutturato di me in questo campo.

Ciò considerato, dunque, da manager, non posso che affermare che curare la diversità del proprio team, anche solo per un fine meramente e biicamente utilitaristico, sia un'attività conveniente, grazie alla ricchezza che ne deriva.

E chi di noi non vorrebbe esser chiamato a gestire una maggior ricchezza?

Sustinere – Vedere l'organizzazione come un ecosistema dinamico, resiliente e in equilibrio. Per Avio un impegno concreto

di Stefano Bottaro, Ilaria Girardi – Avio

La parola sostenibilità deriva dal latino *sustinere*, che significa sostenere, conservare, prendersi cura.

La sostenibilità discende dallo studio dei sistemi ecologici, tra le cui caratteristiche assumono rilevanza [...] le possibilità di autoregolazione, la resilienza e la resistenza che, nel loro insieme, influiscono sulla stabilità dell'ecosistema. Un ecosistema in equilibrio è implicitamente sostenibile; inoltre, maggiore è la sua stabilità maggiori sono le sue capacità di autoregolazione rispetto a fattori interni, e soprattutto esterni, che tendono ad alterarne lo stato di equilibrio. I fattori che ancor più disturbano l'equilibrio degli ecosistemi sono le relazioni che gli stessi

instaurano con un altro tipo di sistema complesso [...]. L'interazione tra i due sistemi complessi aumenta le probabilità di perturbazioni e fa aumentare il rischio di alterazioni irreversibili. [...] La capacità di risposta e regolazione dei sistemi interessati alle perturbazioni a sua volta è tanto maggiore quanto più grande è la varietà strutturale e funzionale del sistema. La sostenibilità è un concetto dinamico².

Questa definizione e l'etimologia della parola sono fondamentali per introdurre il concetto di sviluppo sostenibile e per partire dall'assunto che le organizzazioni devono essere viste come un "sistema ecologico" in grado di autoregolarsi, essere resilienti, equilibrate e flessibili rispetto al loro sistema interno e il mondo esterno.

Si possono individuare numerose definizioni riguardo lo sviluppo sostenibile. È noto che, la prima in ordine cronologico (1987) sia quella contenuta nel rapporto di Brundtland (elaborato nell'ambito delle Nazioni Unite e intitolato *Our Common Future*) in cui si afferma che lo "sviluppo sostenibile è quello sviluppo che soddisfa le capacità delle attuali generazioni senza compromettere le capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie".

Inoltre, lo sviluppo sostenibile si basa sulla stretta collaborazione di diverse componenti quali: ambiente, economia, socio-cultura, equità sociale, equità interculturale, diversità, sussidiarietà, partnership, networking e partecipazione.

La teoria *Triple Bottom Line* (TBL) di Elkington (1994) postula che invece di una linea di fondo dovrebbero essercene tre: profitto, persone e pianeta; promuove l'obiettivo della sostenibilità e afferma che le aziende dovrebbero concentrarsi tanto sulle questioni sociali e ambientali quanto sulle questioni finanziarie. Cerca di misurare il livello di impegno di un'azienda nei confronti della responsabilità sociale d'impresa e il suo impatto sull'ambiente nel tempo.

Investire nel futuro equivale a costruire una strategia di business fondata sulla sostenibilità d'impresa, le cui dimensioni non sono solo economiche e ambientali, ma anche sociali.

Ed è proprio sulla dimensione sociale che oggi le imprese devono porre maggiormente l'accento portando la responsabilità sociale al centro del proprio business, passando per salute, sicurezza, ambiente e benessere organizzativo.

Una sfida che in Avio abbiamo accolto e su cui stiamo lavorando attivamente, avviando iniziative concrete e tangibili in risposta agli obiettivi

² Rif. Enciclopedia Italiana Treccani, "Sostenibilità", in *Enciclopedia della Scienza e della Tecnica* (treccani.it).

dell'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile del 2030, in particolare la salvaguardia dell'ambiente, sradicamento delle diseguaglianze sociali e il diritto allo studio.

Rispondere attivamente e in maniera propositiva alle sfide globali è asset fondamentale per Avio che è una società con una forte presenza locale.

Avio è un'azienda con più di 100 anni di storia, presente sul territorio dal 1912 e i nostri stabilimenti sono presenti in 6 regioni italiane oltre che in Francia e in Guyana francese.

Avio, dunque, è sempre più inserita in un sistema globalizzato che impatta e da cui viene impattata.

Essere un'azienda sostenibile da un punto di vista sociale, per Avio, vuol dire contribuire al miglioramento del territorio in cui opera attraverso il supporto concreto verso le istituzioni e le realtà locali, investendo in formazione e ricerca sul territorio.

L'investimento di Avio si è concentrato su iniziative interne (azioni di formazione del personale, valori, gender pay gap, gender equality), iniziative dedicate al territorio sia locale sia nazionale (campagna Educational, azioni di beneficenza, miglioramento delle aree verdi), ma anche azioni rivolte all'estero (Guyana francese: donazione all'ospedale in tempo di Covid).

La nostra vision e la nostra mission si sposano con la volontà di rafforzare sempre di più il rapporto con il territorio con il fine di creare un valore condiviso con tutti gli stakeholder, dipendenti, azionisti, clienti, fornitori e le comunità di cui facciamo parte.

Avio è una realtà aziendale che da sempre collabora con le università; molti dei nostri ingegneri hanno iniziato la loro carriera lavorativa avvicinandosi all'azienda con una tesi sperimentale.

Negli ultimi anni Avio ha iniziato a essere maggiormente presente negli istituti superiori del territorio di Colleferro attraverso diverse iniziative e con l'obiettivo di avvicinare e appassionare i giovani alle STEM, un settore determinante per il futuro e per il quale le stime europee dichiarano oltre 8 milioni di nuovi posti di lavoro in EU entro il 2025. Oggi è necessario valorizzare sempre di più l'istruzione tecnica, non solo universitaria, come veicolo importante per formarsi sulle competenze richieste dalle imprese. L'obiettivo dell'azienda è pertanto sensibilizzare i giovani studenti relativamente a queste tematiche, dando un ampio spazio alle donne, che oggi rappresentano in Avio il 17% del middle management, di cui l'80% laureate in discipline scientifiche (ing. aerospaziale, aeronautica, chimica ecc.).

L'approccio di Avio alle scuole risponde agli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030, dove vengono affrontate le tematiche di "Parità di genere" (Obiettivo 5), "Impresa Innovazione e Infrastrutture"

(Obiettivo 9), “Osservazione della terra e sviluppo sostenibile” (Obiettivi 12, 13 e 15) e “Ridurre le disuguaglianze” (Obiettivo 10).

Siamo consapevoli che la sostenibilità rappresenti una leva competitiva per il nostro business; quindi, investire nei giovani e nella ricerca è un modo tangibile per aprire la strada verso questa consapevolezza.

Condurre il business in modo sostenibile comporta, quindi, una gestione strategica delle risorse a disposizione, che siano naturali, finanziarie, umane e relazionali.

La sostenibilità sociale di impresa è anche un importante fattore di creazione di valore economico: essendo più sostenibili, possiamo diminuire i rischi e ridurre i costi, ma soprattutto acquisire un vantaggio reputazionale. Generando questo valore abbiamo la possibilità di contribuire alla crescita, al miglioramento e allo sviluppo socioeconomico della comunità in cui operiamo e sosteniamo tutti gli attori che compongono la catena del valore stesso.

La sostenibilità sociale è anche un concreto impegno interno che Avio si pone, guardare al proprio business vuol dire partire da un livello di comunicazione interno diretto e positivo; lavorare sull’engagement di coloro che tutti i giorni portano avanti l’attività di un’impresa è diventato sempre di più il nostro focus, per questo ci stiamo concentrando nell’identificazione degli ambiti in cui vi è maggiore forza e quelli che registrano, invece, maggior debolezza in termini di reputazione interna.

Avio come un sistema ecologico ha l’obiettivo di essere resiliente, equilibrata e flessibile. La strategia del Gruppo si fonda su tre aree principali: la promozione di una cultura orientata all’innovazione e alla ricerca, lo sviluppo delle proprie persone e la qualità dell’educazione e la valorizzazione del rispetto della tutela dell’ambiente e dello spazio.

Il Gruppo Avio ha individuato, pertanto, degli obiettivi che possono essere considerati prioritari, tra questi il tema dell’inclusione e della diversità, per il quale la Direzione HR ha avviato una serie di iniziative nel triennio 2021-2023. Organizzando seminari sul tema dell’inclusione e su come trasformare questo valore in comportamento agito, lavorare su questi fattori ha permesso una riflessione condivisa ed è stato considerato un pilastro per allenare la fiducia reciproca con l’obiettivo di dare sia all’interno dell’azienda sia all’esterno un’immagine di una squadra coesa, coerente, affiatata anche nei singoli comportamenti.

Agire responsabilmente significa avere riguardo a tutti questi elementi e coltivare, quindi, anche il benessere della comunità e dell’ecosistema (locale e/o nazionale) di riferimento, con investimenti trasparenti e azioni concrete, guidate dalla consapevolezza del proprio ruolo nel contesto locale e globale.

Possiamo concludere che, per Avio, sostenibilità voglia dire trovare il giusto punto di equilibrio tra profitto e benessere, inteso quest'ultimo come attenzione alle persone e al territorio e comunità di riferimento e con uno sguardo proiettato al futuro. Oggi si parla di “visione intergenerazionale dello sviluppo” dove l'impresa sostenibile può essere considerata anche un modello etico. Per le società quotate in borsa come Avio è prevista la redazione di una documentazione non finanziaria (DNF) nella quale i piani industriali sono integrati con quelli sulla sostenibilità. Avio nel suo report di sostenibilità è guidata da quelli che sono stati definiti i quattro pilastri della sostenibilità: sostenibilità umana, sociale, economica e ambientale.

Una visione e una missione che anche a livello di prodotto ci porta a trasformare un'idea astratta come quella di sostenibilità in azioni concrete e tangibili.

Per concludere, vogliamo prendere in prestito una riflessione “gli obiettivi ci guidano a essere responsabili e proattivi nella vita. Quanto più gli obiettivi sono specifici tanto più abbiamo la responsabilità di raggiungerli”.

“Il valore di un processo di wellbeing in azienda: investire nel benessere come vantaggio per le persone e l'organizzazione”

di Alessandro Camilleri – Gruppo Hera

Come Gruppo abbiamo la **possibilità** e la **responsabilità** di **prenderci cura delle persone che lavorano con noi** perché crediamo che occuparsi dei bisogni dei dipendenti, attraverso pratiche di ascolto continuo, porti alla creazione di un'**organizzazione equilibrata e responsabile**.

Già a partire dal 2016 è attivo il programma di welfare aziendale, **Hextra**, organizzato in un'ampia scelta di servizi e iniziative in cui le persone possono investire la quota flessibile messa a disposizione dall'azienda (o convertire parte del premio di risultato). Promuovere una **cultura di benessere individuale a 360°** (psicologico, fisico e finanziario) si è confermata una scelta di grande valore economico-sociale anche in questi anni difficili legati alla pandemia e fornisce una risposta concreta ai bisogni che possono mutare in base alle diverse fasi di vita.

Abbiamo la convinzione che persone consapevoli e attente al proprio stato di salute fisico, mentale ed emotivo siano essenziali per contribuire al pieno sviluppo dell'organizzazione.

Stiamo accompagnando le persone in un percorso di avvicinamento e conoscenza del valore del **prendersi cura del proprio benessere** anche attraverso eventi di informazione e sensibilizzazione volti a ridurre stigma e stereotipi diffusi su queste tematiche. Tra le iniziative più apprezzate ci sono sedute gratuite con psicologi, nutrizionisti, classi online di yoga e pilates settimanali, la disponibilità di una piattaforma 24/7 per allenarsi da casa con un professionista del benessere ma anche **educazione finanziaria**, attività per il **tempo libero** (sport, viaggi, cultura, formazione ecc.), copertura di spese di **istruzione per i figli** dei dipendenti (dall'asilo nido alle borse di studio universitarie da utilizzare in tutto il mondo), convenzioni per l'acquisto di soluzioni sostenibili per gli spostamenti casa lavoro e per ridurre spese come e forniture di luce, gas e internet.

Inoltre, vengono organizzati regolarmente incontri e visite di **prevenzione gratuita** (melanoma, tumore al seno...) e a supporto dei lavoratori fragili è stato attivato il progetto **Return to work** per fornire un supporto mirato per un ritorno sereno all'attività lavorativa e per coltivare l'equilibrio psico-fisico ed emozionale grazie a interventi interdisciplinari (specialisti medici, esperti in yoga e mindfulness ecc.).

La personalizzazione delle soluzioni offerte ai dipendenti, pur rappresentando un processo faticoso in termini di ascolto, analisi dati e strutturazione di possibili azioni, fornisce una risposta concreta ai bisogni delle persone (aumento del potere d'acquisto) e genera un impatto positivo sul bilanciamento vita-lavoro. Grazie a questa strategia nel 2022, HEXTRA ha registrato oltre **9.000 iscritti**, pari al **99%** della popolazione potenziale, con oltre **6,63 milioni di euro** fruiti dai dipendenti.

Il Gruppo Hera mostrando l'impegno e la costante attenzione nel continuo miglioramento delle proprie strategie nel campo delle Risorse Umane, si conferma tra le aziende leader per condizioni di lavoro e best practice, riconosciuto anche dalla certificazione Top employers: le strategie di sviluppo e benessere portano le persone a generare una migliore integrazione vita-lavoro e ad affrontare al meglio gli eventi stressanti della vita, dando un contributo migliore sia in azienda sia all'interno della società.

Il percorso sul welfare rappresenta oggi un passaggio importante all'interno della nostra strategia perché abilita la nostra capacità di rendere le persone protagoniste della propria crescita personale e professionale.

“We, not me”: c’era una volta l’engagement

di Fabiana Carioli – Grenke

Secondo la Treccani il termine engagement deriva dal francese *engager*, “impegnare”. “Impegno, soprattutto come attiva partecipazione ai problemi sociali e politici”.

Con il tempo, il concetto di engagement ha acquisito una connotazione più ampia, applicabile a diversi contesti. In quello lavorativo, per esempio, generalmente si riferisce alla partecipazione attiva e motivata di una persona, all’impegno e alla dedizione che una persona mette nel suo lavoro.

Ma quali comportamenti ci dicono, in concreto, che una persona sia “ingaggiata”? Il coinvolgimento può manifestarsi attraverso la condivisione di esperienze, la volontà di contribuire a un obiettivo comune, attraverso la partecipazione attiva, promuovendo proattivamente idee e suggerimenti, commentando e condividendo le attività sui social. Si può dire che una persona fortemente ingaggiata, molto probabilmente possa essere anche un ottimo *ambassador*.

Ma perché ci preoccupiamo dell’engagement, tanto da misurarlo con questionari di soddisfazione, tassi di *redemption* alle survey, reazioni e commenti ai post aziendali, partecipazione a iniziative?

Perché l’engagement ci racconta molto di più. È la testimonianza del grado di senso di appartenenza all’organizzazione, di quanto una persona si senta “parte di” e sia motivata dal raggiungere un progetto comune non perché imposto, ma perché sente che valga la pena mettere a disposizione le proprie energie.

Ma in un contesto socioeconomico nel quale la pandemia ha scardinato paradigmi e (presunti) equilibri, con organizzazioni che hanno adottato forme di lavoro agili che prevedono il lavoro da remoto, composte da più generazioni in cui convivono nonni e neolaureati, cosa possiamo e dobbiamo fare per ingaggiare le persone?

Prima di tutto, avere consapevolezza che si ha a che fare con persone, con la complessità caratterizzata dagli innumerevoli ruoli di vita che ricoprono e talenti che spesso possono solo esprimere fuori dal contesto organizzativo.

Ed ecco quindi l’importanza del prendersi cura della persona nella sua interezza, non immaginando le persone come spicchi, ma come dimensioni integrate che possono portare valore nell’organizzazione con competenze semplicemente maturate in altri contesti.

Non è più sostenibile considerare le persone a compartimenti stagni e ho avuto modo di toccare con mano che dare voce e spazio ai diversi ruoli

e talenti è un fortissimo propellente per l'ingaggio delle persone. Vuol dire "essere visti", per dirlo all'Avatar.

Ma il prendersi cura ha tante altre applicazioni. Partire dall'ascolto, per esempio, intercettando i diversi *touch points* e identificando i bisogni e le motivazioni delle persone, probabilmente legate all'appartenere a generazioni diverse, ma non solo.

Significa comunicare il senso del lavoro, non *cosa* fai, ma *perché* lo fai. Perché il *tuo* contributo fa la differenza.

E, in questo contesto, una primaria responsabilità ce l'hanno i manager, prima di tutto iniziando ad avere la piena consapevolezza dell'impatto che possono avere sulle persone e di quanto il loro *mestiere* richieda di dedicare tempo alle persone, di ascoltarle, di vederle. Di condividere una visione nella quale ciascuno possa riconoscersi e di cui possa fare proprio senso e valore. L'engagement comincia da un "we, not me".

Come le Risorse Umane contribuiscono alla performance di sostenibilità dell'impresa, promuovendo l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale e coinvolgendo i collaboratori

di Paola Accornero – Carrefour Italia

La sostenibilità è tra i temi più dibattuti nel contesto attuale e l'urgenza di agire per favorire un cambiamento sistemico è sempre più sentita. Molte imprese hanno tradotto gli SDGs in obiettivi aziendali, assumendosi la responsabilità dell'impatto che hanno sul pianeta e sulla società. Carrefour ha stabilito che il proprio purpose consiste nel favorire la transizione alimentare per tutti, ovvero offrire prodotti alimentari e servizi di qualità, accessibili a tutti, promuovendo abitudini alimentari e stili di vita salutari, riducendo gli impatti sul pianeta ed essendo un employer sempre più inclusivo. E questi principi sono stati incorporati nella strategia di sviluppo dell'azienda, a breve e a lungo termine.

Le Risorse Umane possono rappresentare un fattore abilitante in questo processo? Sicuramente sono la funzione che ha forse l'impatto più diretto sulla società, intesa come insieme dei lavoratori e delle comunità. La generazione di lavoro qualificato e le politiche del lavoro delle imprese sono infatti tra gli aspetti più impattanti in termini di creazione (o distruzione) di valore sul piano sociale. In Carrefour Italia, il nostro im-

pegno è volto a creare un ambiente di lavoro inclusivo e valorizzante, che favorisca il rispetto e la crescita di ognuno e che stimoli l'evoluzione dell'intero sistema, anche al di fuori dell'organizzazione, per esempio nei punti vendita in franchising e lungo tutta la filiera, a partire dai produttori. Occorre creare buona occupazione, garantendo contratti equi e stabili, ma anche costruire un ambiente di lavoro sicuro, che favorisca conciliazione vita-lavoro e wellbeing dei collaboratori, assicurando formazione e opportunità di sviluppo professionale e personale. Abbiamo un ruolo decisivo anche nel favorire l'inclusione lavorativa di soggetti con minore accesso al lavoro, in particolare giovani, donne, minoranze e persone con disabilità. Questi principi trovano attuazione in politiche specifiche: dal supporto della genitorialità, alle iniziative per il benessere psicologico e fisico dei collaboratori, fino alla formazione continua, in una logica di life-long learning, che in Carrefour Italia portiamo avanti con particolare attenzione per i temi del digitale, ma anche delle pari opportunità e dell'integrazione fra generazioni.

Le persone devono sentirsi parte di una comunità, in cui sono accolte e coinvolte, con uno scopo che dia un senso al loro contributo quotidiano e la sostenibilità si può realizzare solo con una piena adesione da parte di tutti i collaboratori. Per rendere tutti sempre più partecipi degli obiettivi aziendali – di business e di sostenibilità – è stato lanciato un piano di partecipazione azionaria, Carrefour Invest, attraverso cui tutti gli oltre 300 mila collaboratori del gruppo possono investire direttamente nell'azienda; la metà dei fondi raccolti sono destinati a tre grandi obiettivi: decarbonizzazione, riduzione della plastica e accessibilità dei punti vendita per le persone con disabilità. Anche i sistemi di incentivazione devono essere conseguenti: nel Gruppo Carrefour, tutti gli executive hanno tra i loro obiettivi annuali e di lungo termine le performance di sostenibilità.

Le iniziative di responsabilità sociale nascono spesso spontaneamente, se riusciamo a liberare il potenziale di azione delle persone su temi che toccano profondamente la sensibilità di molti: tanti progetti in Carrefour sono nati così, come le iniziative di inclusione per l'inserimento in punto vendita di ragazzi autistici o la Quiet Hour, per rendere l'esperienza di spesa sostenibile per persone affette da autismo.

Come leader HR abbiamo un ruolo fondamentale di facilitatori culturali, sia a livello di C-suite sia nei confronti di tutta l'organizzazione, supportando lo sviluppo della leadership in ottica ESG e valorizzando il contributo di community interne: per esempio in azienda abbiamo creato da qualche anno la community dei *superheroes*, circa 280 collaboratori di punto vendita attivamente ingaggiati su temi di sostenibilità.

In definitiva la creazione di un ambiente di lavoro autenticamente sostenibile, in sintonia con il purpose aziendale, sta diventando sempre di più un fattore differenziante e una leva essenziale per le nuove generazioni e per l'attrazione e la retention dei talenti.

Fare squadra per creare valore

di Paola Dassiè – NTC Pharma

L'argomento che intendo affrontare è il tema della "generation" soffermandomi principalmente sulla mia ultima esperienza professionale in NTC visto che mi ha messo di fronte a molte opportunità ma anche a molte sfide in tema di differenze generazionali.

Un aspetto assai curioso da cui vorrei partire è che al mio ingresso nel 2018 i dipendenti del Gruppo appartenenti alle generazioni over 55 e generazione X rappresentavano quasi l'80% della popolazione aziendale mentre a fine 2022 il numero di millennial e di appartenenti alla generazione Z è circa pari al 50%. Quali i motivi di tale crescita?

- I giovani tendono a essere più flessibili nel cambiare il posto di lavoro e più attivi nella ricerca.
- La strategia aziendale volta ad attirare e valorizzare il talento e l'energia dei più giovani.

Nel mio ruolo di responsabile delle Risorse Umane mi trovo quindi a dover ascoltare e prendere in considerazione, indipendentemente dall'età o dal livello di anzianità, persone fondamentalmente diverse, ma con intuizioni altrettanto preziose e utili da offrire all'azienda e a me, come persona responsabile del capitale umano.

In alcune funzioni il divario di età tra i manager e i membri del gruppo è maggiore rispetto ad altre. Per esempio, nel team della Ricerca e Sviluppo questa più ampia rappresentanza di giovani (pari al 70%) ha sicuramente contribuito negli ultimi anni ad aumentare la portata di nuove idee (per esempio la proposta di utilizzare app o big data per il monitoraggio dei dati nei trial dei nostri studi clinici).

Le nuove generazioni sono un'opportunità all'interno dell'azienda e una preziosa risorsa da promuovere e valorizzare.

In NTC abbiamo realizzato con gli over 55 e la generazione X dei programmi di *knowledge sharing generazionale* quale strumento di crescita professionale per giovani, e quale valido supporto alla diffusione della cultura organizzativa aziendale. La chiave di volta di questo approccio

è quindi la relazione basata sulla condivisione delle proprie storie e dei propri valori.

Il pregiudizio “dopo una certa età una persona smette di essere una risorsa” deve essere sfatato perché in NTC i più adulti sono fattore di coesione in quanto tendono a contribuire al successo collettivo condividendo informazioni, valori aziendali e un know-how diversificato solido e robusto.

Io stessa sin dal mio ingresso in NTC ho contribuito a cambiare in positivo molti aspetti organizzativi.

La sfida che ci pone la differenziazione multigenerazionale è quella di dimenticare “il modo in cui è sempre stato fatto qualcosa”. Abbiamo introdotto lo smart working, migliorato il momento di on-boarding per aiutare tutti a integrarsi al meglio, abbiamo differenziato le strategie e le metodologie di reclutamento, di formazione (apprendimento peer-to-peer e apprendimento informale; training sulla D&I) e di comunicazione (incontri personali o e-mail, chat di gruppo). Alcune di queste iniziative sono state suggerite dai più giovani che in modo più o meno esplicito hanno fatto osservazioni e richieste di cambiamento. Abbiamo ascoltato e siamo cambiati. Perché un’azienda che cresce è un’azienda che sa rinnovarsi senza snaturarsi.

Personalmente non sono molto favorevole alla suddivisione di gruppi di persone per rigidi anni di età perché a volte l’adesione alla propria generazione non è così simmetrica: io stessa a volte mi identifico maggiormente con la precedente o a volte con la seguente.

Il vero leader all’interno delle organizzazioni è colui che riconosce che ogni generazione ha qualcosa da insegnare e qualcosa da imparare e fa in modo che all’interno del team ci sia una continua osmosi di conoscenze e competenze che permettano all’azienda e alle persone di crescere.

Questa credo sia la sfida più grande, identificare i manager che siano in grado di mettersi in discussione e fare una sintesi efficace delle diversità per creare valore.

Questione di jet lag!

di Anna Deambrosis – Reale Mutua

Gli anni che abbiamo trascorso ci hanno proiettato alla velocità pari a quella di un boeing in un altro continente (fatto di nuovi modi di lavorare e intendere il lavoro) senza avere il tempo di adeguare il nostro corpo al differente fuso orario, come invece avveniva con i lenti transatlantici

molto più conformi alla fisiologia umana. Così, nel nuovo continente della nuova organizzazione, si trovano a convivere coloro che sono già nati nel nuovo continente e ne sono nativamente adatti, coloro che si stanno rapidamente (e coloro che si stanno lentamente) riprendendo dallo shock, coloro che vogliono tornare indietro e nel frattempo non si adeguano (tanto il soggiorno dura poco) e coloro che vorrebbero imporre il vecchio fuso orario al nuovo continente.

Così come non condividere il fuso orario è un grosso problema organizzativo per una nazione, allo stesso modo non condividere gli stessi criteri, nel modo di lavorare e di intendere il lavoro nella vita, è un grosso problema di convivenza aziendale. Le placche tettoniche che si stanno (s/in)contrando sono, all'ingrosso, costituite da nuove generazioni che si sono affacciate da poco al mondo del lavoro, generazioni di tutti i tipi che hanno attraversato in pieno questi anni vivendo in prima persona i cambiamenti (tendenzialmente che occupano posizioni non troppo alte nelle gerarchie aziendali) e generazioni di tutti i tipi che per ragioni varie possono aver assorbito poco o addirittura rifiutato questi cambiamenti. Tra queste ultime, le persone con elevate responsabilità corrono, in particolare, il rischio di non comprendere appieno la trasformazione in atto del mondo del lavoro perché il loro modo di lavorare è stato impattato di meno dai cambiamenti: i privilegi di essere in alto nell'organizzazione hanno ammorbidito le difficoltà che tutte le altre persone si sono trovate ad affrontare e che ne hanno plasmato nuovi comportamenti.

Ci troviamo allora in un momento storico in cui la vista, in particolare, dei vertici aziendali sul mercato del lavoro e sull'organizzazione è sfocata e distorta: occorre aiutare chi nelle aziende occupa posti via via più rilevanti a conoscere come ora "gira il fumo" per evitare che muovano tasti di un macchinario che ha un motore che nel frattempo è cambiato e non risponde più come prima alle stesse sollecitazioni. In altri termini, è un momento nel quale il lavoro di change management va anche rivolto a coloro che le organizzazioni le guidano fornendo loro viste bottom up e laterali dell'organizzazione che diversamente verrebbero date per scontate o male interpretate. È un momento nel quale i leader non possono pretendere né pensare di far credere di essere "nati imparati", quanto piuttosto un momento nel quale l'autorevolezza nasce dalla capacità di riconoscere i propri limiti e di chiedere aiuto per ascoltare il sistema aziendale, è un momento nel quale occorre verificare costantemente i propri presupposti perché i presupposti sono cambiati e cambiano continuamente, è un momento nel quale occorre saper adeguare i comportamenti del proprio essere capo in un'organizzazione di oggi perché come lo era ieri non è più

efficace, occorre sapersi mettere in gioco e imparare e imparare ancora, che peraltro è una bellissima cosa. È il momento in cui il change management ha un sacco di lavoro di costruzione di una nuova leadership e tanta voglia di vederla agita: si cercano leader del futuro disposti a mettere in discussione tutto quello che pensano di sapere!

Cambia il contesto ma non cambia la centralità della persona

di Tiziano Suprani – Ferroli

In un contesto generale nel quale la combinazione tra congiuntura economica, situazione geopolitica, equilibri politici interni ai singoli stati e la fragilità globale delle condizioni di salute del genere umano rende tutto molto instabile e in improvviso e continuo mutamento, anche occuparsi di gestione delle persone dal punto di vista del lavoro è divenuto quanto mai sinonimo di capacità di adattamento, flessibilità e innovazione, nonché abilità nel cogliere al meglio il nuovo che avanza e saper portarlo all'interno della realtà aziendale per la quale si opera coerentemente con le logiche di business e la vision di impresa.

Per quanto riguarda l'ambito più tradizionalmente HR indispensabile è divenuto offrire condizioni di lavoro capaci di generare serenità e sana convivenza, nonché risposte alle esigenze personali dell'individuo anche rispetto a temi di sostenibilità ambientale e un approccio sano ed equilibrato nei confronti delle differenze in generale. Queste condizioni rappresentano oggi più che mai il link tra l'impresa e il candidato, prima, e tra il datore di lavoro e le proprie persone, poi. Inclusione, verso tutte le differenze, di genere come di generazione, di religione come di etnia, deve necessariamente e sempre più velocemente divenire la modalità attraverso la quale far parlare e convivere le diverse comunità che operano all'interno di un'azienda.

Un'offerta ampia e differenziata, personalizzabile e personale, di servizi e strumenti deve consentire l'attivazione e l'iniziativa del singolo lavoratore verso la propria condizione di lavoro più adeguata alle proprie aspettative, consapevoli del fatto che la scelta del lavoro per le generazioni più giovani è sempre meno orientata al successo a tutti i costi e che sempre meno diffusa è la disponibilità del singolo a scendere a compromessi sacrificando la propria identità e il proprio credo per il perseguimento dell'affermazione professionale mentre sempre più presente e decisa è

l'idea di un'affermazione lavorativa come strumento di sostentamento per vivere e godere di altro che non sia il lavoro.

In conclusione, non si può perseguire l'engagement senza una politica aziendale delle Risorse Umane dichiaratamente impegnata all'inclusione e alla sostenibilità in senso lato dei piani industriali e delle strategie di business.

L'engagement e il sogno

di Maurizio Audizi – ANIA

A chi mi domanda con quante persone lavoro nella squadra HR, amo rispondere che “il mio team è composto da alcuni (purtroppo sempre pochi...) colleghi HR e da tutti i manager dell'azienda”.

Non vedo infatti altro modo di lavorare, per noi delle Risorse Umane, se non nella logica del *team allargato*.

Senza la partecipazione attiva dei manager al nostro lavoro, tutti i nostri sforzi, le migliori strategie rischiano spesso di fallire o di non raggiungere i risultati sperati.

E se questa complicità è importante per la realizzazione di tutte le attività HR, risulta fondamentale quando si parla di engagement, l'elemento più critico, a mio avviso, per il successo delle organizzazioni.

Considero il concetto di engagement universale e dinamico al tempo stesso: universale, perché supera i confini del tempo, dei luoghi e delle generazioni e dinamico, perché cambia forma in funzione degli stessi parametri appena enunciati.

In concreto, gli elementi che contribuiscono allo sviluppo dell'engagement nelle persone sono tanti e la stessa traduzione del termine li suggerisce: coinvolgimento emotivo, partecipazione, interazione, appartenenza.

Ma in tanti anni di lavoro presso le imprese posso affermare che non c'è nulla di più potente del sogno o, per dirla in altro modo, del purpose per attivare l'engagement e mobilitare il modo sorprendente le persone verso il raggiungimento di un obiettivo.

Mi spiego meglio.

Nel corso delle mie esperienze lavorative, posso dire di aver visto le organizzazioni svilupparsi attraverso tre principali dimensioni: quella del fare, dell'essere e dell'immaginare.

Immaginiamole, appunto, come tre sfere.

La dimensione del fare di solito è la sfera più grande ed è chiaramente la prima in cui tutte le organizzazioni investono.

In questo primo livello tutti si danno un gran da fare per dotarsi di processi strutturati, strumenti efficienti, regole, procedure, modelli organizzativi e di lavoro, insomma tutto ciò che è utile per avere una macchina operativa in grado di raggiungere le performance e gli obiettivi, spesso di corto termine, che ci siamo posti.

È la dimensione, in effetti, dove si creano le routine di successo, cioè quella serie di pratiche e attività sistematiche che ci danno sicurezza, ci fanno diventare più efficienti in certi compiti, che ci fanno sprecare meno tempo ed energia nel portare a termine i nostri obiettivi.

Molte organizzazioni però si fermano qui, alla fine.

Ma è come avere una bella automobile che funziona bene, con prestazioni più o meno elevate, senza aver capito, o deciso, se farci il giro del quartiere o un lungo, bellissimo viaggio.

Allora alcune organizzazioni cominciano a occuparsi della seconda dimensione, una sfera di solito più piccola della prima, quella dell'essere o del diventare qualcosa di ben preciso.

E cominciano a domandarsi: voglio solo andare da un punto A a un punto B, con questa bella macchina, oppure mi interessa cosa avviene durante il percorso? Voglio essere riconosciuto durante il mio passaggio, voglio lasciare un segno? E per cosa vorrei essere riconosciuto? Cosa distinguerà il mio viaggio dagli altri? Cosa sarà successo alla fine di questo viaggio, cosa mi aspetto? Questa è la dimensione dove si definisce la mission, la cultura, i valori di un'organizzazione, il proposito nobile, lo scopo per cui siamo qui ora e saremo nel futuro.

In questo luogo è necessario però che l'organizzazione sia collaborativa, un ambiente dove la parola chiave è *interdipendenza*, ovvero dipendere in modo virtuoso gli uni dagli altri.

Tutto ciò è necessario per creare le basi dell'engagement.

Molte aziende di successo sono forti in questo ambito e sono quindi pronte a proiettarsi nella terza dimensione, di solito una sfera piccolissima all'inizio, che è quella dell'immaginare o meglio del sogno.

I sogni sono importanti e per sognare non c'è bisogno di dormire.

Un famoso scrittore diceva: "coloro che sognano di giorno fanno molte cose che sfuggono a chi sogna soltanto di notte".

La capacità di aggregare le persone intorno a un sogno, a un desiderio rappresenta l'essenza della leadership, ovvero la capacità di creare un mondo ideale a cui tutti vogliono appartenere.

Ed è qui che succedono le magie, non c'è nulla di più potente.

Ancora oggi molte aziende di successo lavorano su idee, intuizioni che qualcuno molti anni fa è riuscito a immaginare.

E per essere un po' filosofi, l'immaginazione ha a che vedere con il desiderio e il desiderio, come dice la parola, ha a che vedere con le stelle che per loro natura sono abituate a stare in alto per guardare le cose più lontane, indicando una direzione, offrendo una speranza.

Qual è desiderio comune dei vostri colleghi, della vostra organizzazione? Qual è il vostro sogno?

Il mito della generazione “inafferrabile”

di Fabio Comba – KPMG

Le organizzazioni stanno vivendo un contesto di significativa discontinuità a causa degli imprevedibili cambiamenti geopolitici, economici e sociali che continuano a far vacillare i nostri paradigmi e modelli di riferimento.

Tra la moltitudine di fattori che alimentano questo nuovo scenario, torna a spiccare il dibattito sulla “questione generazionale”, ora focalizzato sulla genZ. Guardiamo con grande interesse alla fascia di giovani nati tra il 1997 e il 2012 che, entrati da poco nel mondo del lavoro, hanno portato scompiglio nei modelli gestionali e fatto emergere interrogativi nuovi: quali sono le loro aspettative? Quali i bisogni da soddisfare? E quali le leve per attrarli e trattenerli?

Chi monitora i comportamenti della genZ, restituisce un profilo chiaro che, seppur in maniera ancora semplicistica, rivela persone aperte al dialogo, coraggiose e guidate da valori forti di onestà, equità e inclusione. Qualità in parte distanti da quelle di millennial e genX, notoriamente più individualiste e meno allenate a raccogliere punti di vista diversi dal proprio. Attenzione però, perché la distanza tra generazioni è storica e, fino a poco tempo fa, erano i millennial a essere considerati distanti dalle precedenti. Basti pensare che si comincia già a parlare di una generazione ancora nuova che, appena prenderemo dimestichezza con la genZ, si affaccerà sul panorama del lavoro e metterà nuovamente in discussione le soluzioni che non abbiamo ancora trovato.

Insomma, più si guarda avanti, più il quadro sembra complicarsi e invece di sottolineare il fenomeno sarebbe più utile re-inquadrarlo, spostando la nostra attenzione laddove abbiamo qualche margine di manovra.

Se invece di concentrarci solo sulla generazione per noi inafferrabile portassimo al tavolo tutti i “profili” generazionali? E se facessimo leva – poi – sulla generazione più numerosa nelle organizzazioni, quella di

mezzo, per creare un ponte e favorire un dialogo concreto? E soprattutto, se invece di cercare soluzioni cercassimo strumenti?

Continuiamo a dare a questi giovani professionisti molta più attenzione di quanta ne richiedano davvero, dedicando loro azioni specifiche che, invece di aiutare, tolgono spazio alla sperimentazione. Ci affanniamo a trattenere persone a tutti i costi, facciamo loro promesse poco sostenibili nel lungo periodo o li mettiamo davanti ad aut-aut che lasciano tutti gli interlocutori regolarmente scontenti.

Sembra quasi che l'attuale classe manageriale – composta per lo più da genX e millennial – non sia ancora riuscita a far sentire la propria voce, schiacciata dal peso ingombrante della generazione precedente e dalle aspettative di quelle successive. Queste figure, da sempre centrali per il funzionamento delle organizzazioni, già da qualche tempo avevano cominciato a spostare la loro attenzione da task a persone. La pandemia ha complicato il tutto, aggiungendo elementi di difficoltà e rimescolando le carte, rendendo un ruolo già complesso quasi impossibile da sostenere. Equipaggiare i manager con gli strumenti necessari per affrontare sfide sempre più complesse, ci permetterebbe (forse) di dare il giusto spazio a voci nuove e innescare circoli virtuosi capaci di garantire continuità anche nei momenti di rottura.

A noi la possibilità di attivare il giusto meccanismo!

La cultura delle persone e della loro unicità

di Fabrizio Rauso – Sogei

In una società caratterizzata da complessità diffuse, trasformazioni continue e confini mutevoli costruire una prospettiva inclusiva rappresenta, per le aziende, l'opportunità per valorizzare la ricchezza della molteplicità delle persone.

Ciascuno di noi, nelle relazioni quotidiane, è chiamato ad assumere un ruolo strategico per attivare logiche di contaminazione e creare, attraverso l'arte del disimparare le abitudini mentali consolidate, nuovi spazi di accoglienza in una relazione di reciprocità continua.

Essere inclusivi non significa solo avere una predisposizione di apertura verso gli altri ma vuol dire essere consapevoli del valore che scaturisce dall'incontro.

In questo senso promuovere un approccio relazionale volto alla curiosità, può risultare una leva importante per favorire l'inclusione e scoprire

nuovi contenuti, visioni e significati, distraendosi da se stessi e sintonizzandosi con l'altro, per creare qualcosa di più grande che sia frutto di un'azione collettiva.

Dal punto di vista organizzativo, la costruzione di una prospettiva inclusiva è il risultato di progettualità capaci di indirizzare e guidare le persone, accompagnandole nel cambiamento dei propri comportamenti. L'inclusione ha un profondo legame con l'empatia e da questa trae stimolo per comprendere le esigenze delle persone; perché è proprio attraverso la comprensione delle diverse necessità che diventa possibile progettare un'azienda inclusiva, capace di accogliere e valorizzare, innovare e condividere. In quest'ottica, l'inclusione deve essere vista come impegno e responsabilità sì individuale ma anche manageriale. L'esercizio di una leadership inclusiva passa necessariamente attraverso l'ispirazione di comportamenti volti allo sviluppo di competenze e all'adozione condivisa di modi di agire inclusivi che favoriscono la costruzione di spazi di espressione, dialogo, apertura e ascolto all'interno delle organizzazioni.

Ed è proprio quando si lavora in un'atmosfera accogliente, dove ogni unicità conta, che il talento si sviluppa e le organizzazioni prosperano, diventando più competitive.

La sostenibilità per Lottomatica passa dalla D&I: attivare un cambiamento in grado di generare un impatto positivo contribuendo a concepire una trasformazione positiva di ampio respiro

di Giuseppina Falcucci – Lottomatica

Diversità e inclusione sono temi attualissimi per le aziende e costituiscono una delle sfide più importanti per il mondo delle Risorse Umane che, sempre più, guarda alla persona nella sua accezione più ampia e completa. Questo ovviamente ha portato con sé una trasformazione e un'evoluzione del mondo HR per nulla trascurabili, basti pensare alla semantica: non parliamo più di ufficio del personale, ma di Risorse Umane, di people care e people culture, non parliamo più solo di amministrazione ma, sempre più, di work-life balance, wellbeing, welfare.

In questo contesto, diversità e inclusione ricoprono un ruolo fondamentale: dedicare attenzione e cura a queste tematiche, diffondere conoscenza e consapevolezza su cosa significhino diversity e inclusion e rea-

lizzare programmi che puntino proprio a valorizzare l'unicità del singolo significa aver compreso il grande valore aggiunto che ogni persona, con le proprie esperienze e punti di vista, può portare all'interno di una squadra e della società.

E questo è esattamente l'approccio e la consapevolezza da cui è nato, nel 2022, il programma di D&I del Gruppo Lottomatica, "Become Younique".

L'inclusione non è un qualcosa di nuovo per Lottomatica: il Gruppo è il frutto di una grande crescita e di tante acquisizioni e al nostro interno abbiamo un'ampia diversità che si traduce in unicità e ricchezza e in una cultura organizzativa aperta e accogliente. Da qui, nel 2021, in una fase molto importante per il nostro Gruppo, è nato il desiderio di avere l'inclusione tra gli elementi caratterizzanti del corporate DNA, con un'accezione ben precisa: in Lottomatica inclusione significa valorizzare l'unicità.

Spesso si associa l'inclusione all'azione di accogliere elementi che gradualmente devono diventare uguali, ma per noi non è così: significa far emergere e dare valore alla persona, senza appiattire, ed è questo il concetto che abbiamo declinato con "Become Younique", che è un vero e proprio invito a comprendere il valore delle persone oltre ogni stereotipo e a mettere a fattor comune quegli elementi culturali, personali e quelle caratteristiche che rendono "Younique", ovvero speciale, ognuno di noi.

L'ambizione del Gruppo Lottomatica è quindi offrire alle proprie persone strumenti, formazione, risorse e opportunità per comprendere e valorizzare l'unicità, propria e altrui, affinché possano poi applicare quest'approccio non solo nel proprio contesto professionale, ma anche all'esterno, nella vita quotidiana e in tutti i contesti sociali.

Creare valore sostenibile e duraturo nel tempo e restituire questo valore alle comunità in cui operiamo significa per noi anche questo: attivare un cambiamento in grado di generare un impatto positivo non solo all'interno della nostra organizzazione, ma anche fuori, contribuendo a generare una trasformazione positiva di più ampio respiro.

Il people engagement come leva strategica

di Fausto Fusco – Bip

Il people engagement è un tema di grande attualità e di grande importanza per le aziende di consulenza manageriale, soprattutto considerando la natura/le modalità del lavoro svolto e il tasso di attrition, tipicamente elevato rispetto ad altri settori.

Ma per comprendere l'importanza di questi concetti, è necessario definirli partendo da una visione sistemica. Il people engagement è la capacità dell'azienda di coinvolgere i propri dipendenti, motivandoli e stimolandoli a dare il massimo delle loro capacità e a sentirsi parte integrante della cultura aziendale.

Credo inoltre sia altrettanto importante inquadrare il people engagement all'interno della prospettiva "organizzativa" in senso lato dell'azienda, vale a dire nel complesso delle relazioni e dell'ecosistema all'interno del quale l'azienda opera.

Il modello di engagement delle persone è infatti strettamente connesso ad altri concetti e processi chiave. In particolare:

- talent attraction, che rappresenta un'attività di grande importanza per selezionare i migliori talenti sul mercato o per meglio dire quelli più adatti allo specifico contesto aziendale;
- people experience, che si riferisce alla somma delle esperienze che il dipendente vive durante il suo percorso in azienda, dalla fase di recruiting fino a quella di uscita;
- fidelizzazione dei dipendenti, sulla base di opportunità di crescita e sviluppo professionale ben identificate, occasioni di riconoscimento del lavoro svolto attraverso sistemi di incentivazione adeguati e una cultura aziendale basata sulla collaborazione e sull'empowerment dei dipendenti.

La prospettiva sistemica e organizzativa permette di guardare al people engagement come a un vero e proprio anello di congiunzione tra l'esperienza dei candidati, quella dei dipendenti e quella degli ex dipendenti, aiutando l'azienda a ripensare non solo il people caring (wellbeing, welfare, smart working e tanti altri strumenti possono essere utilissimi in tal senso), ma anche la possibilità di:

- ridisegnare il proprio approccio di employer branding per attirare talenti più "centrati" rispetto alla cultura e all'organizzazione aziendale, attraverso una comunicazione e delle iniziative mirate a farne percepire appieno le caratteristiche più importanti;

- creare una comunità di *alumni*, ovvero un network di ex dipendenti dell'azienda, offrendo loro opportunità di networking e di formazione continua affinché possano continuare a rappresentare una fonte di conoscenza e di opportunità per l'azienda stessa.

Il punto chiave di questo approccio è considerare il people engagement come un ambito di approcci/processi/tecnologie in cui le iniziative per la fidelizzazione dei dipendenti vengono canalizzate e alimentate, per fornire energia alla talent attraction e alla corporate culture con un indirizzo strategico chiaro e condiviso.

Come cambia l'engagement in azienda

di Valerio Vitolo – Nomad Foods

Nel giro di pochi anni dal marzo del 2020, con il diffondersi nel mondo occidentale del Covid, abbiamo assistito a cambiamenti epocali che hanno interessato il mondo del lavoro, e non solo, in maniera impattante: hybrid working o smart working che dir si voglia, l'accesso al mondo del lavoro dei nativi digitali, la crescente incertezza sul futuro legata a eventi politico-sociali che hanno minato un equilibrio precario ma che reggeva da anni. Questi fattori hanno accelerato una trasformazione del mondo del lavoro già in atto e caratterizzata, in particolare nel nostro Paese, dal diffondersi di contratti atipici e flessibili alternativi al famoso e agognato (in passato) contratto a tempo indeterminato, dalla crescente sensibilità per tematiche legate alla sostenibilità e alla green economy che hanno indotto molte aziende a ripensare ai propri modelli organizzativi e produttivi (basti pensare all'automotive, al siderurgico ecc.) e dalla costante attenzione per i temi dell'inclusione e della diversità in una società sempre più multiculturale e multirazziale nonostante i crescenti nazionalismi che pur dominano politicamente in diverse parti dell'Occidente.

Tutto ciò non può non avere influito sulle leve dell'engagement aziendale: si è passati in maniera decisiva da regole di ingaggio basate essenzialmente su aspetti retributivi (fissi e variabili), previdenziali e assistenziali e di sicurezza del posto di lavoro a modalità di attraction e retention che attengono alla flessibilità lavorativa, intesa non solo come orario di lavoro ma come luogo dove effettuare la prestazione, e a un concetto olistico di compensazione non limitato ai soli aspetti tradizionali della retribuzione ma allargato ai benefit, monetari e non. Un approccio dunque diverso che attiene non più alla sicurezza del posto di lavoro ma alla ca-

pacità dell'azienda di offrire percorsi di sviluppo e crescita professionale e personale in un ambiente sostenibile e inclusivo e in presenza di un codice etico e di valori aziendali ispirati a modelli di integrazione che diventano prevalenti nella scelta delle nuove generazioni. E non solo: è indubbio che le nuove generazioni in termini di engagement sono molto più attratte dalle modalità con cui l'azienda si rapporta con il territorio che dal ricevere benefici previdenziali e infatti in fase di selezione, e non solo, i candidati chiedono cosa fa l'azienda in termini di sostenibilità piuttosto che quali sono i benefici previdenziali offerti. E così via: la principale motivazione per cui si cambia azienda è non più e non solo la retribuzione ma la qualità del lavoro e il work life balance offerto dalla nuova azienda; le analisi interne di clima danno sempre più maggiore rilevanza all'inclusione, alla diversità, al benessere psico-fisico, al cosiddetto “sustainable engagement”, che ad altri aspetti – sopra citati – un tempo preponderanti in termini di engagement.

La vera provocazione e sfida per le aziende è la capacità di adattare l'engagement a cambiamenti così rapidi. Grazie anche all'evoluzione tecnologica oggi assistiamo a trasformazioni repentine: i cambiamenti che fino a qualche anno fa richiedevano decenni perché si realizzassero oggi si consolidano in pochi anni o addirittura mesi. Le aziende sono attrezzate per sostenere questo passo? Guardando a come ci si è adeguati all'hybrid working, nonostante le carenze legislative (e qui si apre un altro mondo con tempi che si dilatano oltremodo!), l'ottimismo è ben riposto, ma occorre anche essere capaci di modulare l'engagement in funzione delle diverse generazioni presenti in azienda fornendo strumenti flessibili che si adattino alle diverse esigenze: vallo a dire a chi è vicino alla pensione che l'azienda ha deciso di limitare i benefit previdenziali e assistenziali per maggiori investimenti sul territorio!

Valorizzare le diversità: il nostro pensiero inclusivo multidimensionale

di Roberto Gastaldo – Princes Limited

Princes Group ha sviluppato un forte *commitment* verso i temi dell'eticità del lavoro e il rispetto delle più stringenti legislazioni in tale ambito. Nella realizzazione del proprio business, Princes Group è guidato da una forte responsabilità sociale d'impresa, definita da una serie di valori e principi morali.

I pilastri fondamentali sono tre: “Climate Change & the Environment”, “Fair Partner & Good Employer” e “Health & Wellbeing”. A questi pilastri si aggiunge la filosofia *People excellence* che prende vita attraverso il motto “Our Princes Our People” incentrato sulla cultura del rispetto e della responsabilità reciproca.



A Foggia, **Princes Industrie Alimentari** gestisce il più grande sito industriale d'Europa per la trasformazione del pomodoro che si sviluppa su 500.000 mq totali e rappresenta il punto di riferimento degli agricoltori del

Sud Italia con una capacità produttiva di oltre 300.000 tonnellate di pomodoro fresco all'anno. PIA fa parte del Gruppo internazionale Princes, leader europeo nel settore del *food & beverage* con sede centrale a Liverpool in Gran Bretagna. Dal 1989 il Gruppo Princes è una società direttamente controllata da Mitsubishi Corporation.

Princes investe ingenti risorse per favorire la crescita professionale dei propri dipendenti e per sviluppare relazioni di lunga durata con clienti e fornitori, aspetti che considera di fondamentale importanza per fornire prodotti di qualità.

Awards

Nel 2021 il gruppo Princes è stato insignito con il prestigioso premio **Employer of the Year** dal magazine britannico *The Grocer*. Il Grocer

Gold Award è uno dei più alti riconoscimenti che un'azienda del food & beverage possa ricevere. Il prestigioso premio è rivolto al datore di lavoro che “ha fatto il massimo per creare un ambiente di lavoro positivo, motivando, reindirizzando e formando le sue persone, migliorando la reputazione e le prestazioni dell'azienda nel processo”. La cerimonia di premiazione si è tenuta alla Guildhall di Londra, i giudici che hanno premiato l'azienda hanno descritto Princes come un'azienda che si è distinta tra le altre soprattutto dopo un periodo di pandemia che ha visto mettere il benessere delle persone al primo posto.



Per premiare i risultati e la differenza che ogni collega svolge all'interno dell'azienda, il gruppo ha messo in atto un programma trimestrale di premi dal nome **Pride in Princes**. Questo riconoscimento permette a chiunque di effettuare una nomination e in questo modo celebrare l'ottimo risultato raggiunto dalla persona nominata o dal team scelto. È un modo per incoraggiare un atteggiamento positivo, e per comunicare con orgoglio al collega quanto la sua presenza faccia concretamente la differenza all'interno del team e dell'organizzazione.



Princes Industrie Alimentari svolge un ruolo di primo piano nella promozione del rispetto delle leggi e nel garantire condizioni di lavoro etiche lungo tutta la filiera. L'azienda collabora esclusivamente con partner che condividono questo approccio e si impegna a creare consapevolezza diffusa in ogni attore della filiera stessa nella convinzione che ogni membro può contribuire a promuovere un cambiamento positivo e ad assicurare un futuro sostenibile per l'intero settore. Per questo, nel 2013 Princes Group ha raccolto in un documento unico le linee guida per la condotta etica cui devono aderire dipendenti, clienti, fornitori e partner che operano per l'azienda: il *Princes Ethical Trading Policy* (ETP). Il testo è stato poi aggiornato nel 2017, quando Princes è diventata membro dell'*Ethical Trading Initiative* (ETI), un'associazione riconosciuta a livello internazionale che promuove il rispetto dei diritti dei lavoratori in tutto il mondo e vede la partecipazione di aziende, sindacati e organizzazioni non governative.



Lavoro senza Frontiere

Nel 2018, Princes Industrie Alimentari ha avviato il **progetto “Lavoro senza Frontiere”** in collaborazione con le **Caritas** di Foggia e di Lucera, volto a promuovere condizioni di lavoro etico nella filiera del pomodoro. Questo progetto ha portato all'assunzione, dopo adeguata formazione, di quattro migranti provenienti dalla Nigeria nello stabilimento di Foggia, per condurre diverse attività dell'azienda e ricoprire ruoli in base alle loro attitudini e competenze. L'iniziativa di Princes Industrie Alimentari è parte del più ampio impegno dell'azienda nel promuovere legalità ed eticità in tutta la filiera del pomodoro pugliese e ha come obiettivo quello di proporre un'alternativa valida al fenomeno del caporalato e allo sfruttamento della manodopera.



Per i primi quattro migranti, giovani tra i 20 e i 30 anni giunti in Italia dopo la terribile esperienza dei campi di prigionia e dell'attraversata del Mediterraneo in condizioni proibitive, è stato progettato un percorso di formazione volto all'inserimento in diversi settori del conservificio.

Grazie alla loro conoscenza dell'inglese e a una comprensione certificata dell'italiano di base, i ragazzi hanno così contribuito validamente

alle attività dell'azienda. Inoltre, PIA ha provveduto alle visite mediche di prassi e allo svolgimento della formazione in tema di sicurezza sul lavoro.

Nel corso degli anni il progetto è continuato e si è ampliato. Nel settembre 2021, **Oxfam Italia** – associazione in prima linea contro ogni forma di disuguaglianza – ha premiato Lavoro senza Frontiere nel contesto della prima edizione



del “Premio Combattere la disuguaglianza, si può fare”. Il premio è stato ideato in collaborazione con Amici di Salvataggio – Associazione Alessandra Appiano, ed è stato dedicato proprio alla scrittrice per riconoscere l’impegno di persone ed enti nella lotta alla disuguaglianza.

Oxfam Italia ha evidenziato l’impegno di Princes nella promozione di un modello di business che coniuga crescita, promozione dei diritti umani e sostenibilità sociale. L’azienda ha vinto nella sezione del premio “Costruire alternative alla disuguaglianza” per la sua proposta di opportunità per combattere la povertà e le sperequazioni sociali.

Filiera etica

Il team HR di Princes Industrie Alimentari, il team agronomico, assieme a **Coldiretti Foggia** e a **Oxfam Italia**, in accordo con le organizzazioni sindacali FLAI CGIL, FAI CISL e UILA UIL, hanno dato vita per la prima volta a una stretta collaborazione che ha come obiettivo comune quello di diffondere pratiche etiche e consapevolezza sociale, al fine di eliminare gli episodi di sfruttamento in Capitanata e di contrastare ogni forma di pratica illegale in un ambiente, quello della filiera del pomodoro, a lungo inquinato e indebolito da distorsioni e atti.



Premio UNHCR

PIA ha partecipato al bando per il conferimento del logo Welcome – Working for refugee integration, ottenendo dall’UNHCR (Agenzia ONU per i rifugiati) la premiazione per l’edizione 2020/2021, grazie all’impegno mostrato a favore dell’integrazione lavorativa dei rifugiati negli ambienti di lavoro.



Welcome – Working for refugee integration non rappresenta solo un premio, ma un vero e proprio programma di inclusione lavorativa.

Il supporto ai rifugiati è diventato sempre più un focus importante delle politiche di Diversity&Inclusion e PIA continua a dare il suo contributo in tal senso e vuole aiutare l’UNHCR a perseguire l’obiettivo di un modello di società che si adopera per prevenire e combattere xenofobia e razzismo nei confronti di chi è stato costretto ad abbandonare la propria terra e che ha trovato protezione nel nostro Paese.



Our people

Princes Industrie Alimentari vuole restituire alla Capitanata e alla sua comunità quanto riceve in termini di materia prima e professionalità. Per questo tutte le iniziative di welfare sono rivolte all'**empowerment**: ogni persona ha un proprio grado di responsabilità e autonomia che deve essere tutelato e favorito in un'ottica di valorizzazione professionale a vantaggio della comunità.

In Princes Industrie Alimentari siamo molto attenti ai temi legati alla Diversità e all'Inclusione, per questo motivo ogni anno il dipartimento HR amplia il discorso che ruota attorno a questo tema focalizzando comunicazioni, eventi e iniziative.



Nel 2021, presso lo stabilimento di Princes è stato organizzato un evento a tema inclusione, l'**Inclusion Day**, fortemente sostenuto dal dipartimento HR e che ha visto coinvolti tutti i dipartimenti nella creazione

di un unico e solido albero sbocciato dallo scambio di pensieri, di idee ed emozioni a tema inclusion: ogni persona presente ha lasciato il proprio contributo per arricchire i rami e per farli fiorire. Ancora, è stata fortemente voluta la creazione di un'iniziativa colorata, il **muro degli abbracci**, che ha visto la collaborazione di tutti nello svolgimento di un capolavoro inclusivo, un abbraccio comune che sancisce la robustezza dell'iniziativa e del lavoro fatto insieme. In occasione di questa giornata è stato organizzato un pranzo multietnico per offrire a tutti la possibilità di assaggiare specialità culinarie da tutto il mondo.



Da questa idea di menu internazionale e dall'ottima riuscita e feedback da parte di tutti, abbiamo deciso di proseguire questa azione di inclusione culinaria, ogni mercoledì della settimana, nella mensa aziendale, continuando a proporre menù diversificati che celebrassero

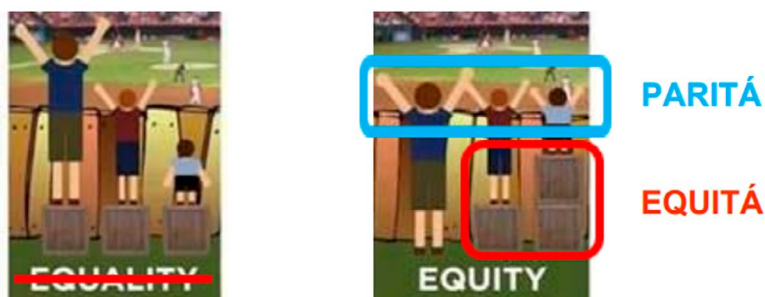
le origini di tutti, fuori dall'Italia e all'interno delle regioni del Belpaese, dal nome "PIA...tti regionali" (da Princes Industrie Alimentari). Tutto questo è stato possibile soprattutto grazie all'aiuto dello staff di cucina che con spirito di collaborazione ed entusiasmo ha subito accettato la sfida cimentandosi nella preparazione di pietanze e ricette. Questa iniziativa è stata pensata con l'intento di vivere con convivialità e delizia, un momento di pausa insieme ai colleghi omaggiando il tricolore. La scelta anche a livello grafico, oltre ai piatti, mette in risalto lo stemma di ogni regione. In questo modo celebriamo il gusto ma anche la cultura regionale italiana.

Diversity & Inclusion

Il Dipartimento HR, in tema di diversità e inclusione, oltre a organizzare eventi legati a questi pilastri aziendali, indossa anche dal giugno 2022, una collana porta badge con i colori dell'arcobaleno in onore delle categorie LGBT+. Giugno è infatti il mese in cui si celebra il pride e anche noi celebriamo questa mensilità attraverso la condivisione di testimonianze a tema LGBT+.



Il nostro lavoro di inclusione è forte anche in termini di comunicazione: crediamo fortemente nella potenza incredibile del linguaggio ed è per questo che coinvolgiamo tutti i team a seguire approfondimenti sul linguaggio inclusivo. L'abilità di utilizzare un linguaggio inclusivo, fa parte di un percorso che stiamo costruendo e che ha due anime: una di conoscenza, con momenti in cui mettiamo le persone nella condizione di conoscere che cosa c'è dietro le varie diversità, e un percorso pratico attraverso la condivisione con esperti del settore. Per tutto il 2023 sono in programma ulteriori incontri in cui entreremo più nello specifico nell'argomento insieme a specialisti dei *gender studies*. L'esigenza e l'esistenza di questi studi ha carattere emancipativo e tiene conto delle legittime istanze di gruppi marginalizzati. È quindi un altro piccolo step che Princes segna nel suo percorso di inclusività e diversità.



Ogni anno il gruppo Princes programma una settimana a tema **Diversity & Inclusion**. Crediamo fortemente che, sebbene l'inclusione apra la strada alla comprensione della diversità, sia necessario approfondire questa tematica al fine di creare una cultura che sia accogliente e che faccia sentire tutti sicuri di esprimersi.

Per sostenere i diversi pillar in ambito D&I (Diversità e Inclusione) è stato creato un gruppo che si chiama CRG (Colleague Resource Group) che prevede una serie di incontri che ruotano attorno a temi specifici in ambito D&I. Di seguito i sei pilastri, ognuno dei quali approfondisce una tematica specifica.



Il dettaglio che rende interessante l'esistenza di questi gruppi è che tutti i colleghi Princes sono invitati a partecipare. Dipartimenti diversi con funzioni differenti senza distinzione di inquadramento, possono confrontarsi e partecipare agli incontri, creando dei veri e propri panel attraverso cui emergono aspetti che hanno punti di vista differenti ma caratterizzati dallo stesso desiderio di inclusività.

Diventa, il gruppo stesso, un raccoglitore di idee di persone di diversa età con diversa origine e diverso modo di vedere il mondo: è questo il magico mix che crea una sinergia di intenti da cui poi prendono forma iniziative valide e di successo.

I **CRG** sono gruppi volontari che formano una voce collettiva su questioni condivise. Aiutano a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e positivo, scoprendo questioni che sono specifiche per le esigenze di una comunità all'interno dell'organizzazione. I gruppi, infatti, non sono esclusivi solo dei colleghi che si identificano con una particolare comunità (per esempio non è necessario provenire da un background multiculturale per aderire al Gruppo di risorse multiculturali). È proprio l'esatto opposto, ed è questo il valore aggiunto di questi preziosissimi incontri interculturali.

Nel 2023 Princes Industrie Alimentari ha dedicato un'intera settimana alla diversità e all'inclusione. Nello specifico quattro giornate dedicate a: **identità di genere, accessibilità, razzismo e menopausa**. Temi molto importanti raccontati attraverso testimonianze di storie personali condivise dai colleghi, ed eventi aziendali con ospiti legati al tema.

In occasione della Giornata mondiale delle persone con disabilità si è tenuto un webinar live su Teams. Ospite di questo evento John-James Chalmers, un personaggio celebre nel Regno Unito. Chalmers, infatti, è un presentatore televisivo scozzese e medaglia di Invictus Games. Mentre prestava servizio come Royal Marine, JJ è stato ferito in un'esplosione di una bomba in Afghanistan nel 2011.



Per celebrare il **Black History Month** a ottobre 2022, è stato organizzato un collegamento live sul tema aperto a tutte e tutti i colleghi per ascoltare le esperienze vissute da due relatori esterni Sonia Basey MBE e Ben Osu, Everton.

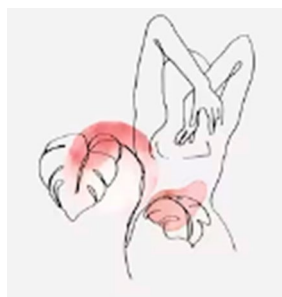


Il 20 ottobre 2022, in concomitanza della Giornata della sensibilizzazione sulla menopausa, è stato organizzato un incontro sul tema della menopausa. Un appuntamento informativo e interattivo sul tema a cui hanno partecipato non solo donne. Una sessione di domande e risposte con una specialista del settore, che ha fatto luce in merito a quesiti e curiosità esposte dai partecipanti presenti e in chat tramite lo streaming live dell'evento. A sostegno di questo forte impegno che porta avanti Princes su queste tematiche, è cambiato anche l'approccio a supporto delle colleghe in menopausa.

*The Power of Knowledge
Menopause Awareness*



In una società sempre più attenta al wellbeing, inteso come benessere fisico e mentale, sono continue le riflessioni e le action da compiere per rendere il luogo di lavoro un posto dove sentirsi sicuri e sereni. Ed è a questo proposito che sono emerse di recente alcune riflessioni su quanto a volte basti una piccola attenzione in più al fine di creare un ambiente curato e rafforzare l'idea che il benessere si possa trovare ovunque, anche fuori dalla comodità delle mura domestiche. Ed è per questo che abbiamo programmato di inserire in tutto lo stabilimento delle *pink-boxes* che permettano a ogni donna di usufruire di servizi igienici a lei dedicati senza doversi sentire a disagio in un ambiente non casalingo.



Spesso il confine tra le parole *diversità* e *discriminazione* è labile ed è facile oltrepassarlo. Princes Industrie Alimentari mira a diventare un ambiente di lavoro in cui ognuno si senta libero di essere se stesso senza pregiudizi sentendosi parte integrante della comunità a cui appartiene. È questo il fine a cui i nostri percorsi formativi e di sensibilizzazione aspirano, è questa la direzione verso cui stiamo andando e verso la quale continueremo a muoverci.

La nostra nuova cultura: un progetto della community

di Gianluca Magnani – Fidia Farmaceutici

Recenti ricerche hanno evidenziato come una delle più importanti ragioni che portano i collaboratori a lasciare le aziende sia la cultura organizzativa (Forbes, WTW, 2022).

È abbastanza chiaro che questo è conseguenza di un disallineamento fra le aspettative dei collaboratori e il sistema valoriale delle aziende troppo spesso disegnato al tavolino, talvolta frutto del lavoro “cut & paste” di qualche società di consulenza lontana mille miglia dal contesto organizzativo e, da quanto abbiamo spesso avuto modo di osservare circa la frequente inconsistenza fra dichiarato e agito, una delle massime cause di frustrazione nelle organizzazioni.

Consapevoli di questo, quando nel 2021 abbiamo cominciato a riflettere su quali dovevano essere i valori della nostra organizzazione coerenti con i nostri obiettivi di sviluppo, abbiamo ritenuto di dover pensare anche a un percorso diverso dal classico approccio top down per arrivare alla definizione degli stessi.

L’idea di questo approccio è stata condivisa con il CEO fin dalle sue fasi iniziali, egli stesso se ne è fatto promotore, nella convinzione che una cultura condivisa, sentita come propria da tutti i collaboratori, non può non avere una maggiore forza di una cultura imposta; ovviamente c’erano anche alcuni dubbi su cosa sarebbe emerso; sarebbe stato coerente con la visione che aveva dell’azienda e delle sue strategie? Poteva anche essere rischioso, in qualche misura, perché, se non ci fosse stata coerenza, avremmo di fatto rischiato di vanificare tutto l’intervento o addirittura avremmo potuto avere un effetto boomerang ma la scelta è stata quella di privilegiare il punto di vista delle nostre persone convinti che ciò che sarebbe uscito non poteva non rappresentare ciò che serviva a Fidia.

La nostra nuova cultura è quindi frutto di una progettazione dal basso, dove tutti i 1.400 collaboratori di Fidia dei 12 Paesi in cui operiamo direttamente, hanno partecipato. E noi collaboratori siamo stati più volte chiamati a partecipare nel corso del progetto che ha avuto una durata di circa 12 mesi.

Siano partiti dal coinvolgere tutti i collaboratori in modo inter-funzionale e inter-gerarchico, attraverso workshop di due ore in modalità completamente digitale nei quali le persone hanno descritto il loro percepito di cultura, cosa di questa non funzionava e creava ostacoli e steccati e cosa invece avrebbe potuto servire per creare un ambiente più stimolante ed efficace, definendo così la cultura attesa.

Dopo questa fase di raccolta di input, abbiamo organizzato dei gruppi di approfondimento che li hanno elaborati e sono arrivati a fare una proposta di cultura attesa al CEO.

Si è riscontrata una grande convergenza di visione e siamo così giunti alla definizione dei 4 valori e dei principi sottostanti che abbiamo poi condiviso nuovamente con tutti i colleghi di tutti i paesi.

Ci siamo anche resi conto che, per concretizzare realmente questa cultura, il fattore abilitante principale era la sicurezza psicologica: abbiamo quindi lanciato una survey sul tema che ha coinvolto tutti e che abbiamo poi restituito invitando i diversi gruppi di lavoro a riflettere sui risultati e a individuare modalità di ingaggio all'interno dei diversi team, che consentissero a tutti di potersi esprimere liberamente contando sul supporto degli altri colleghi in un clima di collaborazione.

La sfida principale è quella di mettere concretamente a terra un progetto su un aspetto di per sé intangibile come la cultura organizzativa che rischia altrimenti di rimanere sulla carta a un livello astratto, e possiamo dire di vedere già i primi importanti risultati (un esempio è il livello di coinvolgimento e di partecipazione dei colleghi alle iniziative formative).

Questo progetto ci ha sicuramente aiutato a ridefinire anche il senso e il ruolo della funzione HR all'interno dell'organizzazione, che fino a pochi anni fa nella nostra azienda era una semplice funzione di controllo e custode dell'ordine e della gerarchia aziendale, e che invece oggi si trova ad avere come priorità quella di supportare lo sviluppo delle persone e aiutare a trovare un senso al loro essere parte di un'organizzazione internazionale in coerenza con i suoi progetti di crescita.

Provando a riassumere il senso di questo progetto, possiamo dire che ha richiesto **coraggio** da parte del management (CEO/People & Culture... anche il nuovo nome che ci siamo dati al posto del più tradizionale Human Resources vuole essere in coerenza con questo percorso) che hanno saputo

to superare un approccio tradizionale (si è sempre fatto così), e anziché decidere “a tavolino” i valori aziendali, hanno offerto a tutti i collaboratori la possibilità di contribuire, trasformando il tema come fosse una “piattaforma sulla quale lavorare insieme”, una co-progettazione collettiva.

Sicuramente abbiamo dovuto superare il timore iniziale che dare voce ai collaboratori potesse portare il progetto e l’azienda in una situazione pericolosa e di caos; questa apertura ha invece dimostrato che se ci rivolgiamo con *fiducia* e in modo adulto ai collaboratori, questi sapranno rispondere in modo coerente al livello di sfida che lanci loro (quindi molto bene, con senso di responsabilità, riconoscenza e voglia di “esserci” e giocare da protagonisti).

Questo coinvolgimento ha testimoniato che l’azienda è una e non ci sono differenze, nel modo in cui si può vivere, tra i diversi livelli organizzativi, tra collaboratori delle diverse funzioni e dei diversi paesi. Un’operazione di **trasparenza** ed **inclusività** nella consapevolezza che tutti sono importanti, ognuno con il suo ruolo professionale ma anche ciascuno con le sue sensibilità. Se dobbiamo stare insieme una parte importante del nostro tempo e quindi della nostra vita, è giusto che ragioniamo insieme su quali regole darci per farlo nel migliore dei modi.

Aver lavorato fianco a fianco, manager e collaboratori ha dato **energia** e **responsabilità** a tutti. I manager si sono sentiti ingaggiati e hanno voluto dare l’esempio come mai era successo prima, i collaboratori hanno colto la possibilità di essere ascoltati e di dar voce al loro punto di vista (i più giovani, non solo anagraficamente ma anche aziendalmente).

Ora esiste una cultura, che sarà la nostra cultura, scritta nero su bianco con il contributo di tutti e non è necessario cercare di inculcarla con interventi top-down: sta già un po’ nelle menti e nei cuori delle persone. Ora ciò che ci rimane da fare è favorire la messa a terra ed è per questo, come detto, che abbiamo voluto lavorare sulla **sicurezza psicologica** in ogni team reale, con una certa lungimiranza strategica e praticità: la cultura che tutte le persone hanno contribuito a scrivere è una cultura che chiama a esporsi, prendere iniziativa e responsabilità: tutte cose che accadono se le persone si sentono psicologicamente sicure.

Abbiamo quindi scelto di farci carico della nostra cultura in un contesto esterno che spesso dà più spazio alle strategie aziendali che lavorare su questi temi.

Eppure, come ci ha insegnato Peter Ducker, “la cultura si mangia la strategia a colazione”. Il collegamento **strategia aziendale** e **cultura aziendale** è più importante della strategia. Oggi, in un contesto di business in continua evoluzione, crediamo che tutte le aziende abbiano bisogno,

così come anche noi lo abbiamo sentito, di fare un check-up sulla propria cultura per capire quanto sia capace di supportare le strategie aziendali e quanto invece possa essere un freno (per poi andare a sciogliere questi nodi e ridare velocità e coerenza all'azione organizzativa); la **motivazione** e l'**engagement** delle persone sono più sensibili a quelli che chiamiamo “aspetti soft” della vita organizzativa (per es. ascolto, coinvolgimento, possibilità di dare un contributo, riconoscimento della propria soggettività, spazio per percorsi personalizzate ecc.) che non agli aspetti hard (per es. stipendio, premi e ruoli; che restano importanti ma non unici, né per tanti – i più – il centro della vita aziendale). Per vincere le **sfide** le aziende non possono più contare solo sulla leadership dei capi. “La leadership è di tutti” come ha scritto in un post il nostro CEO DR Pizzocaro e con questo progetto stiamo cercando di metterlo in pratica.

Lavoro ibrido – Creare ingaggio attraverso la sincronia

di Francesca Giraudò – EY

L'ingaggio dei collaboratori è da sempre uno degli obiettivi fondamentali di un ambiente di lavoro che voglia favorire la partecipazione attiva delle proprie persone.

Pur rilevante anche nel mondo della produzione manifatturiera, il tema dell'engagement è emerso in modo sempre più importante man mano che il settore dei servizi è diventato preponderante – è risultato infatti ben presto evidente come fosse necessario attivare il contributo discrezionale delle proprie persone al fine di poter apportare il valore aggiunto desiderato.

Le tecniche preponderantemente usate nel passato – legate al mero incentivo economico a fronte del raggiungimento del risultato previsto sono così rapidamente risultate superate – anzi come dimostrano numerosi studi scientifici al riguardo addirittura controproducenti in un mondo in cui creatività e discrezionalità vanno di pari passo.

La pandemia e la successiva massiccia diffusione del lavoro da remoto o ibrido hanno posto un'ulteriore sfida in questo senso – andando quindi ad aumentare l'urgenza e la centralità del tema dell'engagement all'interno delle aziende.

In un mondo in cui i confini di tempo e spazio che precedentemente definivano il lavoro si sono quantomeno affievoliti, le tradizionali modalità che venivano inconsapevolmente attivate per tenere alto l'ingaggio delle persone si sono rese improvvisamente poco attivabili.

La prossimità fisica, i pranzi e le pause caffè – tradizionale momento di scambio umano e di trasmissione culturale – sono infatti diventanti momenti rari – e in modo totalmente diverso dal passato sono ora da attivare in maniera intenzionale.

In EY le nostre survey dicono che le persone che lavorano prevalentemente da remoto hanno un tasso di ingaggio inferiore rispetto alle persone che bilanciano attività in presenza e attività in remoto.

Ed è per questo che, come azienda, abbiamo intrapreso un intenso lavoro di formazione rivolto a tutte le persone in azienda al fine di gestire in modo intenzionale, strategico e consapevole, la relazione all'interno del team – con l'obiettivo di massimizzare la flessibilità con la prossimità necessaria per vivere la dimensione del team in modo ottimale.

Abbiamo quindi introdotto il concetto del team leader come sincronizzatore, vale a dire persona capace di portare sintonia e ritmo all'interno del team – per fare in modo che la flessibilità di ogni persona possa dialogare in modo efficace e armonioso con i bisogni del team, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi individuali e collettivi.

Il leader nel suo ruolo di sincronizzatore fa sì che, come diceva Dante, diverse note facciano un dolce suono, l'armonia del lavorare bene insieme, anche in un contesto sempre più ibrido e fluido.

L'engagement, questo sconosciuto

di Giulio Natali – Fater Group

Engagement... engagement... una parola difficilmente convertibile in italiano con un solo vocabolo. Una decina di anni fa, nell'azienda in cui lavoravo fu chiesto ad alcuni manager di varie nazionalità di tradurre *engagement* nella loro lingua. Francesi e rumeni non ebbero problemi, avendo esattamente la stessa parola nel loro dizionario. Seduti a un tavolo con lo sguardo accigliato e mille dubbi che li arrovellavano, gli italiani iniziarono un lungo conciliabolo. Ognuno diceva la sua manco fosse parte di una commissione parlamentare, storcendo la bocca alla proposta degli altri partecipanti. Dopo venti, sudati, minuti, venne fuori un compromesso, che in quanto tale scontentava tutti in ugual misura: si stabilì che la traduzione migliore di *engagement* fosse *partecipazione e impegno*. Questo racconto esemplifica la tendenza a riempirci la bocca con parole a cui a stento diamo un significato univoco. Figuriamoci se riusciamo a tradurle in azioni concrete coerenti.

È engagement la felicità delle persone? (E cos'è poi, la felicità?). Oppure è l'ingaggio, quasi che le aziende avessero a che fare con liberi professionisti il cui gettone non è pagato in euro ma con una moneta virtuale intangibile? Qualunque sia il proprio punto di vista, si potrebbe partire dalla constatazione che il successo di ogni iniziativa di engagement deriva dall'adesione individuale spontanea a un disegno collettivo (vision, strategia, obiettivi di budget). Per questo serve senza dubbio *comunicare* il messaggio in modo chiaro e persuasivo, ma prima di tutto occorre *ascoltare* le persone, capendo cosa davvero le motivi. L'ascolto presuppone una relazione diretta e non è delegabile a un questionario. È un'attività lunga e faticosa, al termine della quale non è certo che si possa arrivare a una sintesi. Forse, però, non è necessaria una risposta in grado di accogliere tutti i punti di vista; conta di più dedicare tempo a ciascun individuo per comprendere la sua unicità e dimostrargli come questa contribuisca alla causa comune, in modo che ne colga a pieno il valore.

I Facilitatori del Cambiamento e il viaggio verso l'innovazione

di Filippo Cecchitelli – Poligrafico e Zecca dello Stato Italiano

Il Poligrafico si trova nel bel mezzo di un percorso di profonda evoluzione che lo sta portando dall'essere una realtà prevalentemente manifatturiera a una realtà che progetta e realizza soluzioni fisiche e digitali a garanzia della fede pubblica sui temi della sicurezza, dell'anticontraffazione e dell'identificazione dei cittadini. In tale ambito rientrano anche le attività volte a garantire l'autenticità delle eccellenze italiane e la tracciabilità delle filiere del made in Italy. Per sostenere un processo di cambiamento così profondo, con impatti sia sulle competenze distintive, con attenzione crescente alle competenze digitali, sia sul modello di leadership, visto che per far funzionare le cose non ci si può più affidare solo alla gerarchia e al controllo ma piuttosto a principi come la fiducia e la delega, è nato il progetto dei *Facilitatori del Cambiamento*. Obiettivo principale del progetto è stato rendere effettivamente agito e vissuto il nuovo modello manageriale e il sistema di valori e competenze, frutto di un lungo lavoro di riflessione che ha visto coinvolte le persone a tutti i livelli in azienda. Il gruppo dei facilitatori del cambiamento, 50 persone rappresentative di tutti i mondi aziendali, è stato individuato attraverso il coinvolgimento dell'intera popolazione del Poligrafico, ognuno ha infatti avuto la possibilità di nominare il collega che più riteneva adatto a favori-

re il cambio di passo di cui l'organizzazione aveva bisogno, scegliendo tra circa 190 candidature spontanee. Il sondaggio ha dato ottimi risultati, sia per il numero di partecipanti, sia perché ha consentito di costituire un team di persone, con background molto diverso tra loro, ma desideroso di intercettare i bisogni e le esigenze delle altre persone, esercitando l'influenza che gli era possibile per creare un ambiente lavorativo sicuro, affidabile e in grado accogliere e incentivare l'innovazione. Per nutrire tali competenze il gruppo dei 50 facilitatori è stato coinvolto in un training individuale e di gruppo grazie anche all'erogazione di video pillole e webinar. Il percorso è stato strutturato adottando la metafora del viaggio articolato in tre diversi approdi che rappresentavano gli step di crescente presa in carico dell'attivazione del cambiamento. Ogni tappa è stata dedicata a una dimensione in particolare, la prima all'essere smart, poi all'essere efficaci e infine all'essere innovativi. Parallelamente sono state avviate dagli stessi facilitatori progetti coerenti con la nuova cultura che si voleva diffondere in azienda. Cito i principali, soprattutto quelli che hanno dato i risultati più interessanti nel tempo. Il primo ha riguardato l'introduzione della cultura dello staff meeting negli stabilimenti, il secondo ha aggiornato e reso più attuale il modo di dare feedback in azienda, nel terzo invece i facilitatori hanno rivisto il processo di comunicazione interna, creando un vero e proprio TG aziendale per diffondere le notizie in maniera divertente e sintetica. Oggi, a più di un anno dalla partenza del viaggio, possiamo dire che molte cose hanno funzionato, qualcosa invece non è andata per il verso giusto, ma quello che conta è aver lanciato il messaggio che in azienda servono sì idee brillanti e grandi intuizioni, ma molto può essere fatto quotidianamente, anche attraverso azioni apparentemente semplici. Il nostro obiettivo è proseguire nel viaggio e far sì che dagli iniziali 50 si arrivi a un'intera azienda di persone che, ognuno con il suo approccio e peculiarità, possa essere un facilitatore del cambiamento.

Engagement, sustainability, diversity e generation

di Riccardo Meloni – Sport e Salute

Le sfide del domani per un direttore HRO sono molto complesse e articolate, ma credo che rendere compatibile e sostenibile l'incrocio tra **engagement** e **generation** sia quella decisiva.

Il profilo di engagement è profondamente cambiato, non solo per i recenti fattori esterni che stanno mutando la percezione e il senso del lavoro

ma proprio perché questo cambiamento deve fare i conti con la generazione Z, che ha un approccio al lavoro e alla motivazione completamente diverso da quello delle generazioni precedenti.

Questi ragazzi mostrano una visione molto meno “verticale” e molto più variabile rispetto al lavoro, spesso amano cambiare i percorsi professionali che sarebbero in linea con i loro studi, per inseguire sfide anche molto diverse e sicuramente non orientate a entrare in un ruolo per crescere negli anni nello stesso ambiente organizzativo.

Ho sentito molti giovani non accettare minimamente l’approccio *workaholic* delle generazioni precedenti, per cui si riteneva assolutamente naturale e scontato lavorare 12 ore al giorno, riducendo al minimo gli spazi per coltivare altri interessi e vita privata.

Non vanno dati giudizi di valore su questi diversi mindset, ogni generazione ha la sua storia, i suoi riferimenti culturali e sociali, non c’è mai un modello migliore o peggiore in queste dinamiche.

Bisogna comunque gestire queste differenze intergenerazionali molto più marcate rispetto al passato, in organizzazioni che – anche a causa delle nuove regole pensionistiche – vedrà sempre di più collaborare 3 generazioni insieme, dalle quali bisogna quindi riuscire a trarre il meglio.

C’è solo una strada per raggiungere questo obiettivo strategico ed è quello del *continuous caring*, che vuol dire garantire un ascolto non episodico o basato su eventi straordinari di formazione e comunicazione ma sul contatto continuo con i colleghi delle 3 generazioni, favorendo l’interscambio, costruendo team misti e, dal punto di vista della Direzione HRO, dando il senso che la persona è realmente al centro e può avere ascolto e comunicazione in ogni momento.

Quest’attività può e deve vedere l’integrazione delle leve di ascolto (app dedicate come Virtuoso, Trainect ecc., call su Teams, Zoom) utilizzandole tutte in maniera organica ed efficace ma garantendo sempre dei momenti in presenza individuali e di gruppo con il management team e con il team HRO.

Una delle mie “quote” preferite è quella di Kotler: “Molti ritengono che i leader debbano avere carisma. Tuttavia, per essere efficaci non occorre carisma. Molti grandi leader non si affannano a costruirsi un’immagine carismatica; sono amabili, spesso semplici, e mostrano un reale interesse per clienti e dipendenti”.

Essere amabili, semplici e mostrare un **reale interesse** per i colleghi, è questo il mindset giusto per la grande sfida di integrazione ed engagement intergenerazionale delle nostre persone.

Il sustainable approach sostenibile per le aziende

di Raffaele Parisella – Banca Popolare di Fondi

Iniziamo dalla conclusione: la sostenibilità aziendale, lungi dall'essere l'ennesima buzzword aziendale, è qui tra noi per cambiare ogni mission aziendale.

Affermazione forte, la cui fondatezza va ricercata tuttavia nei macro-trend. In particolare:

- l'inarrestabile crescita della popolazione mondiale ha reso consapevoli tutti che le risorse del pianeta sono "finite" e che, per tale ragione, vanno preservate e ridistribuite in modo più equo;
- le disuguaglianze sociali, rese più evidenti dall'incrementata disponibilità delle informazioni, orientano prepotentemente le decisioni di scelta dell'opinione pubblica;
- le numerose crisi economiche che si sono succedute nel corso degli ultimi 25 anni hanno fatto crescere la "questione capitalistica": è sempre più evidente la domanda di revisione del modello in senso più solidaristico e meno orientato al profitto per amore del profitto.

Quindi, tornando al punto, discorrevamo di approccio sostenibile, rispetto a cosa? Nei confronti di chi? E, soprattutto, come?

Sicuramente la definizione di sostenibilità espressa nel rapporto Burtland³ indica una direzione richiamando gli attori economici al senso del futuro, dell'equilibrio nel lungo termine, nella prospettiva del passaggio generazionale.

Oggi l'approccio sostenibile si è polarizzato, a ragione, sugli aspetti ambientali, ma questa prospettiva non esaurisce il tema della sostenibilità.

L'approccio sostenibile, infatti, è qualcosa di più ampio e complesso e coinvolge l'azienda nel suo intimo. E costituisce una "questione esistenziale" per ogni azienda.

Sono i concetti stessi di impresa e imprenditore che si stanno modificando, che sono messi in discussione.

L'impresa non è più (solo) un attore economico che produce ricchezza e profitto e l'imprenditore non è più (solo) colui che guida la produzione di ricchezza attraverso l'offerta di lavoro e prodotti.

³ "Per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo che sia in grado di assicurare la soddisfazione dei bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, 1987, *Our Common Future*).

In questa equazione si è inserita prepotentemente la gestione delle esternalità ambientali, sociali e di governance che l'impresa (e tramite essa l'imprenditore) produce nel sistema in cui opera.

Gli attori del sistema economico, grazie alle nuove tecnologie, sono oggi maggiormente consapevoli e informati delle anzidette esternalità e, soprattutto, riescono ad aggregarsi molto più agevolmente di prima, favorendo, attraverso una pressione continua, una maggiore trasparenza del sistema economico e dell'azione che nello stesso viene esercitata dai singoli attori del sistema.

In sintesi, siamo tutti sotto un grande riflettore in cui la ricchezza prodotta viene analizzata sotto lenti nuove.

Per cui risulta fondamentale comprendere come, in logica di doppia materialità, quelle ricchezze vengono create e come incidono sulla vita di tutti.

Oggi il tema della sostenibilità sfida le aziende ad avere un focus sulle opportunità strategiche, a sviluppare soluzioni durevoli e scalabili a ricercare, in definitiva, la profittabilità di lungo periodo senza perdere competitività nel breve.

E poiché la trasformazione sostenibile è un percorso, aziendaliamente parlando, oneroso e difficile, la domanda da farsi è come approcciare la tematica.

Nel corso di questi anni ho avuto modo di apprezzare l'eterogeneità delle risposte alla domanda, tutte adeguatamente motivate.

All'inizio ho sentito molto parlare di disclosure, di cosa e come bisognasse comunicare all'esterno tutte le iniziative sostenibili che l'azienda realizzava; il problema era un mix di scelte di marketing, di comunicazione e di reporting. Insomma, un tema da CFO, ma con tabelle colorate (molte volte di verde).

Poi il tema si è fatto più complesso, perché tutti ci siamo accorti che la normativa, e con essa gli obblighi, crescevano (e crescono) a un ritmo mai visto prima. Le aziende hanno iniziato a capire che forse non era solo un tema di marketing e di reporting e che iniziava a essere oneroso e incalzante il ritmo del cambiamento proposto. Il focus, quindi, ha subito uno shift qualitativo. Non si trattava più solo di comunicare: ora si doveva essere compliant. La faccenda diventava più seria. Bisognava fare una scelta di campo. Come trattarla? Limitare i "danni", cercando soluzioni economicamente efficienti per raggiungere e mantenere la compliance normativa oppure "investire" sul tema, mettendo in gioco l'intera azienda.

Tutti i board aziendali oggi sono davanti al dilemma della sostenibilità.

Dal punto di vista strettamente organizzativo, il dilemma ha pesato moltissimo nell'individuazione di modelli di gestione aziendale della te-

matica. L'area del CFO non è più l'unica soluzione di allocazione possibile. Anzi. Proliferano soluzioni organizzative anche fantasiose.

I modelli che si stanno imponendo sono 3, tutti eleggibili, tutti in grado di abbracciare l'eterogeneità delle soluzioni che i board aziendali sapranno trovare al dilemma citato:

- modello accentrato, con l'individuazione di una figura di Chief Sustainable Officer (CSO), con molta probabilità a riporto diretto del board;
- modello ibrido; con l'individuazione di un PMO con compiti di integrazione e coordinamento delle attività e delle progettualità di sostenibilità affidate alle singole linee operative;
- modello decentrato, in cui ogni linea di business garantisce la conformità e l'execution delle iniziative di sostenibilità.

Ovviamente, non esiste modello idoneo per tutte le stagioni e per tutte le aziende. Ma la scelta del modello è sicuramente indicativa dell'approccio con cui l'azienda sta affrontando il tema.

E qui arriviamo al punto.

È opinione ormai condivisa che il vero salto di qualità ci sarà quando tutti realizzeranno che la sostenibilità è essenzialmente un tema culturale. Non di marketing, non di disclosure, non di compliance né, tantomeno, organizzativo. È tutto questo, certamente, ma è molto di più.

Culturale, dicevamo, e quindi, riagganciandomi con l'incipit del presente scritto, un tema legato al cambiamento intimo delle aziende, della loro ragione di esistere, del modo in cui esse decidono di stare sul mercato, del purpose che decidono di perseguire.

Per questo è fondamentale avere board che siano adeguatamente composti e consapevoli, formati e sensibili ai temi di sostenibilità.

Un board come precedentemente descritto è sicuramente pronto ad adottare scelte strategiche consapevoli e informate in tema di sostenibilità, individuando le priorità di intervento e delineando percorsi e obiettivi ragionevoli e ragionati in funzione dei principali rischi aziendali.

Avendo un quadro chiaro del percorso da intraprendere e un commitment adeguato, gli organi esecutivi sono sicuramente agevolati nell'individuazione sia delle azioni esecutive da realizzare che dei rischi a esse connesse.

In un contesto siffatto, infine, sarà più agevole il tema del riallineamento del percorso in caso di incidenti/rallentamenti ma anche il tema di cosa e come comunicare al mercato.

La funzione Risorse Umane e sviluppo organizzativo può giocare un ruolo davvero importante in questa partita.

Nel corso degli ultimi anni abbiamo realizzato ogni sforzo per accreditarci agli occhi degli executive e dei board come partner efficaci nella guida e

nella promozione del cambiamento. Le leve della formazione, della gestione del cambiamento, della crescita delle risorse e dell'innovazione organizzativa e culturale sono elementi essenziali nella transizione verso la sostenibilità aziendale e costituiscono il pane e il companatico delle nostre funzioni.

Non possiamo perdere l'occasione di dimostrare, ancora una volta, che avere un CHRO in grado di aiutare la propria azienda nel proprio percorso di crescita fa la differenza.

Engagement: cambia tutto tranne la sua centralità

di Peter Durante – Italgas

Da quando ho iniziato a “bazzicare” il magico mondo HR, una delle prime parole udite è stata: ingaggio. Ingaggiare i lavoratori, la forza vendita allora. Ero giovane e forte e mi stupiva l'enfasi posta su un termine che mi apparteneva poco: io ero in azienda da qualche giorno e non potevo che crederci fortemente, in più ero circondato da colleghi con anzianità media aziendale altissima. E tutto intorno a me, anche prima del mio primo lavoro, mi restituiva una cultura di fortissimo attaccamento alla maglia: gli amici di papà e mamma nella stessa azienda da decenni, i piccoli imprenditori del mio paese quasi tumulati nelle loro botteghe.

Ad anni di distanza non è più una sfida, è la sfida. E non per alimentare una visione romantica in decadenza che vuole migliorare la percezione aziendale, ma per il motivo più immediato e banale: sopravvivenza. La nuova generazione, quella dei criticatissimi millennial con i loro fratellini ancora più giovani, per la prima volta anche in Italia visto il trend positivo di domanda di lavoro, hanno invertito il paradigma: non solo non concepiscono l'azienda della vita, ma ne rifuggono.

Se sino a ieri garantire stabilità, enfatizzare il brand, privilegiare il passaggio di testimone genitori-figli era di per sé rinsaldare l'ingaggio, oggi le leve sono diametralmente opposte. La stabilità è vista dalle nuove generazioni come un vincolo quasi asfissiante; anche l'ingaggio – come tutto intorno a loro – ruota sul qui e ora, e deve toccare leve che per definizione si sgancino da passato e futuro.

Loro vogliono lasciare il segno, vogliono sentirsi fondamentali rispetto alle sfide (al plurale), sognano l'idea di cambiare settore, azienda, città e vogliono visibilità. E in un mondo “global e social”, dove i CV/application inviati dal cellulare superano la somma di tutti quelli inviati con altri mezzi – compresi siti via PC ed e-mail –, dove prima di interessarsi del

prodotto o business di un'azienda, ne verificano il *purpose*, essere valorialmente affini è il pre requisito.

Noi eravamo giovani e forti, ma anche un po' *cretinotti* e figli dei boomer che ci mostravano come era possibile tutto, anche trasformare il dopoguerra in una marcia trionfale verso il benessere. Loro sono giovani, e in più insicuri, pigri, dis-allenati mi piace dire, ma carichi di inconscia rabbia verso la generazione che ha creato quel benessere, ma inquinando e ponendo al centro solo il lavoro. Solo valori ed emozioni collettive possono alimentare le loro curiosità e schermare le loro paure individuali.

Quando ho iniziato nel gas, i miei colleghi coetanei mi hanno guardato con il ghigno sospetto con cui si guarda qualcuno che si sta infilando in un guaio, un settore morituro, oggi la maggior leva per attrarre i talenti è garantire loro che grazie a innovazione e valori vogliamo trasformare un ex settore morituro in uno degli assi della transizione energetica. Sino a ieri avremmo dovuto uscire dal mercato perché inquinanti, oggi non sopravvivremmo senza i cervelli migliori. Paradossi delle nuove regole di ingaggio. Nuove sì, ma che invecchieranno presto temo, chissà quali saranno le nuove nuove!?!?

Engagement. Se i luoghi di lavoro diventano coinvolgenti

di Laura Bruno – Sanofi

Scrivo queste pagine da un tavolo nell'area silenzio dei nuovi uffici di Sanofi a Milano. Non è la mia scrivania, è solo uno dei luoghi che occuperò nel corso di questa mia giornata in sede. Poco distanti da me altri colleghi con i loro portatili. Più in là, in un'altra zona, si sta svolgendo la riunione di un team di progetto. Ognuno ha il suo spazio, ognuno si muove con libertà in un luogo che si è radicalmente trasformato negli ultimi mesi. Per i colleghi appena assunti, soprattutto i più giovani che hanno completato i loro studi durante la pandemia, questo modo di concepire i luoghi di lavoro è già la normalità. Per chi come me è stata al tempo stesso testimone e artefice di questa trasformazione, rappresentano la consapevolezza di un cambio di paradigma che si è realizzato in poco più di un decennio. Sanofi è stata tra le prime aziende in Italia ad avere introdotto il lavoro agile. Più che dell'emergenza sanitaria, direi che questo nuovo modo di concepire lo spazio è il risultato di una profonda riflessione iniziata molto tempo fa. Il mondo del lavoro ha dovuto essere ri-immaginato: negli spazi, nell'organizzazione e soprattutto nelle relazioni. Ecco perché in Sanofi la parola "agile" non si è

mai prestata a banalizzazioni, non è mai stata sinonimo di “lavoro da casa”. La nostra ricerca si è sviluppata invece attorno al valore delle relazioni, ci siamo chiesti come creare un ambiente nel quale fluidità e semplicità fossero percepibili, ci siamo chiesti come favorire lo scambio tra interno ed esterno, come trovare un bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. È da queste riflessioni che nasce il progetto dei nuovi spazi di lavoro in cui aree flessibili e multifunzionali hanno l’obiettivo di stimolare il confronto, il dialogo, la creatività, il coinvolgimento delle persone. Volevamo che qualunque luogo potesse accogliere lo scambio di competenze così come il confronto, anche tra diverse generazioni. In Sanofi lo spazio comunica i valori dell’azienda, testimonia la sua attenzione alle persone, diventa il luogo in cui prende vita un modello di welfare unico. Siamo stati tra le prime aziende ad aver esteso a 14 settimane il congedo parentale retribuito per nascita o adozione, ad aver concesso permessi integrativi a supporto della genitorialità e dell’assistenza a familiari non autosufficienti, ad aver sottoscritto una copertura assicurativa long-term care per tutti i dipendenti in caso di perdita dell’autosufficienza. Oggi siamo pronti ad affrontare un nuovo traguardo diventando tra le prime aziende a introdurre la certificazione di genere. A livello retributivo e di inquadramento abbiamo da tempo raggiunto una sostanziale parità tra i generi e in linea con la strategia di benessere globale, puntiamo a dare sempre maggior fiducia ai lavoratori e a premiare meritocrazia e creatività. Tutto questo ha favorito naturalmente un bilanciamento a livello di genere e l’attrazione dei talenti. Oggi il 50% dei neoassunti ha meno di 35 anni e per il 57% è rappresentato da donne. Il mondo del lavoro cambia e con esso inevitabilmente i suoi spazi.

I due target delle aziende: gli obiettivi di business e le proprie persone. Lavorare per un mondo dove entrambi siano fondamentali e strettamente connessi

di Simone Lazzari – BDO

118 elementi sulla tavola periodica: 92 naturali e 26 artificiali. Qui dentro si trovano tutti gli elementi chimici (a oggi) conosciuti. In laboratorio sono la base, l’alpha e l’omega, il perimetro dentro il quale tutto avviene e tutto si trasforma.

E se anche in HR ci fosse una sorta di tavola periodica, da quanti elementi sarebbe composta? Quali ingredienti si potrebbero utilizzare nelle

aziende per migliorare l'employee experience? Ovviamente non so rispondere a queste domande, ma sono sicuro che non tutti i componenti sarebbero uguali: ci sarebbero quelli più comuni in natura, quelli più rari, quelli che legano con maggiore facilità e quelli che invece si attivano solo in condizioni particolari.

Tra gli elementi principali sicuramente vorrei che ci fosse la sustainability. Nel 2023 non si può mettere in secondo piano un elemento così importante per i dipendenti, per l'azienda stessa e per il futuro della società. Ce lo dice la legge, ce lo dice la fiscalità, ce lo chiedono le nuove generazioni, ce lo chiede il mercato, ce lo ricorda la nostra etica: è un treno che non possiamo perdere. È un dato di fatto.

Ma perché è importante adottare un approccio sostenibile per le nostre persone? Per rispondere torno con la memoria a un piovoso ottobre del 2004. Sono nella periferia di Milano e sto per iniziare una delle esperienze più trasformative e formative della mia vita: il corso da soccorritore in ambulanza. Davanti a me ho Raffaella che spiega a noi ragazzi, pieni di energia e adrenalina, che la prima cosa da fare durante un soccorso è pensare a se stessi, ai soccorritori.

Ma come? In un incidente stradale, la prima cosa da fare non è pensare ai feriti? No. Pensate a voi stessi, solo dopo esservi messi in sicurezza e nelle condizioni per poter lavorare al meglio pensate a salvare quella vita.

E io che sono lì per aiutare gli altri, improvvisamente scopro che sono la prima persona da proteggere e aiutare.

Questa immagine ritengo sia in grado di descrivere con efficacia il perché si debba adottare un approccio sostenibile nelle aziende: se si pensa solo agli obiettivi da realizzare (il ferito da soccorrere) si è destinati a fallire. Un'azienda che mette al centro *anche* le proprie persone (i soccorritori) è invece destinata a prosperare, a crescere e a evolvere, perché è attraverso la crescita e la cura dei colleghi che si possono raggiungere gli obiettivi di business e migliorare la società dove viviamo. Come possiamo soddisfare i nostri clienti se non siamo nelle condizioni mentali, fisiche ed economiche per offrire il miglior servizio?

In questi anni di grande trasformazione e di cambiamenti socioeconomici, le aziende devono rispondere alla chiamata: dobbiamo prenderci cura del nostro personale. Solo se adottiamo approcci e modelli sostenibili, assolviamo ai nuovi doveri economici e sociali e creiamo un futuro migliore.

La sostenibilità come bussola

di Luca Bollettino – Verallia

Viviamo contesti complessi e spesso anche tragicamente mutevoli: lo scoppio della pandemia, l’invasione del territorio ucraino da parte della Russia, l’incremento di prezzo di gas ed energia elettrica, con la connessa fiammata inflattiva, le crisi di alcune big della finanza e dell’industria sono gli esempi più eclatanti.

In simili scenari la **sostenibilità** costituisce un fattore chiave per gestire i continui cambiamenti in maniera resiliente, una bussola irrinunciabile nel sempre più frequente e diffuso senso di smarrimento. Spesso si parla di sostenibilità ambientale, ma l’asset può indicare altre connotazioni, altrettanto importanti per una persona, un manager, una collettività, un’istituzione.

Sostenibilità *in primis* **valoriale**: ogni persona, ogni manager, ogni istituzione deve identificare il proprio purpose, la propria motivazione di lungo termine, il proprio elemento distintivo. Chi non lo fa o lo fa solo strumentalmente sarà valutato negativamente dai propri stakeholder.

Sostenibilità, in secondo luogo, **personale**: porsi un confine equilibrato tra vita personale e attività professionali, darsi il tempo per sviluppare il proprio Io. La pandemia ha stravolto l’equilibrio precedente: ante Covid-19 si viveva con la convinzione che avremmo vissuto interessi e persone “poi”; a febbraio 2020 ci siamo scoperti fragili, mortali. E inevitabilmente abbiamo riposizionato il nostro punto di equilibrio: aspirazioni extra-professionali, cura della persona, attenzioni per la famiglia sono divenuti interessi non più sacrificabili e procrastinabili.

Sostenibilità, in terzo luogo, **manageriale**: conoscere le proprie attitudini e rinforzarle, lavorare sulle proprie aree di miglioramento. Successi e insuccessi sono milestone di un percorso in cui potenzialità e competenze maturano progressivamente con l’esperienza, grazie a modelli cui ispirarsi nella vita professionale quotidiana. Dobbiamo esser bravi a cogliere le opportunità e sfruttarle al meglio, ma non possiamo svincolarle totalmente dal fattore **tempo**, e di ciò dobbiamo convincere anche le nuove generazioni, spesso abituate a una curva temporale maggiormente accelerata.

Sostenibilità, da ultimo, **aziendale**: concepire e realizzare un equilibrio dinamico tra gli interessi dei vari stakeholder. Clienti, dipendenti, comunità locali, ambiente: pensare globalmente e agire localmente, realizzare un **equilibrio** dinamico tra i vari interessi in gioco, innovare continuamente prodotti, processi e capitale umano, saranno le chiavi di un’azienda di successo.

Quattro punti cardinali, per disegnare una rotta di navigazione sostenibile in un mare sempre più increspato di onde alte e spesso inattese.

Il direttore del personale: un giocoliere in equilibrio tra attraction, retention ed engagement

di Luca Ruggi – PWC

L'engagement in azienda è stato e continua a essere un argomento di discussione e analisi assumendo, in particolare negli ultimi anni, un'importanza sempre maggiore all'interno del mondo del lavoro.

Oggi più che mai sorge una domanda: ha ancora senso per il mondo del lavoro parlare di engagement, di fronte ai cambiamenti generazionali che stiamo vivendo insieme alla radicale trasformazione del mondo del lavoro che sempre più si fa strada?

Certamente resta un elemento fondante per le aziende, perché è una leva in grado di migliorare l'experience di candidati e dipendenti, efficientare la produttività delle risorse e far crescere il brand positioning delle organizzazioni.

Tutto questo però non può farci ignorare che puntare in modo costante a un alto livello di engagement richiede effort significativi da parte delle imprese e delle persone che ci lavorano. Di conseguenza, le realtà moderne e strutturare devono arrivare a comprendere il punto di equilibrio tra il livello di engagement ottimale e l'investimento necessario per raggiungerlo.

L'obiettivo? Ottenere il livello di engagement ottimale per ciascuna azienda, attraverso l'impiego di risorse e strumenti che creino un ecosistema di investimenti atti a migliorare il benessere delle persone.

Altro punto fondamentale è il focal point verso cui dirigere l'engagement: in genere lo si pensa rivolto verso l'organizzazione nel suo insieme, ma può essere anche focalizzato su progetti specifici, obiettivi, cultura o leader. L'importante è che il focus sia chiaro e ben definito, per massimizzarne l'efficacia.

Indipendentemente dall'area di interesse, il cardine per generare e mantenere un alto livello di engagement è sempre di più l'esperienza personalizzata. Ogni persona ha priorità e aspettative differenti, e le nuove generazioni di lavoratori danno sempre maggior importanza a quanto e come le imprese sanno capire e rispondere ai bisogni dei dipendenti.

Non si deve poi dimenticare che la creazione di engagement non si ferma in azienda, ma nel contesto attuale è imprescindibile la creazione di un

sistema più ampio che coinvolga alumni e stakeholder dell'organizzazione, generando un'interazione virtuosa che contribuisce a mantenere alti engagement e reputazione, anche dopo che il dipendente ha lasciato l'azienda.

Per chiudere, dobbiamo considerare come un vero equilibrio tra engagement e retention può essere complesso. La sfida principale per il futuro sarà quella di trovare un equilibrio adeguato tra i due fattori, per garantire la sostenibilità dell'organizzazione.

L'engagement nell'organizzazione è ancora un fattore fondamentale? Sì, ma deve essere gestito in modo oculato per massimizzarne i benefici a lungo termine.

Quali sfide per l'HR del futuro

di Lucia Quagliano – Chiesi Italia

La pandemia ha segnato senz'altro un *prima* e un *dopo* nella vita delle persone e delle organizzazioni.

Non è solo cambiato il nostro modo di lavorare attraverso le più svariate forme di flessibilità supportate dalla tecnologia digitale ma, cosa ancora più “profonda”, è cambiato il nostro modo di rapportarci al lavoro e alla vita in senso più ampio.

Sul mercato del lavoro, assistiamo ad alcuni fenomeni quali:

- la *great resignation*. Quello delle “grandi dimissioni” sembra essere un fenomeno piuttosto diffuso, soprattutto negli Stati Uniti, e causato da un aumento di insoddisfazione dovuto a varie ragioni: dal bisogno di appagare le proprie ambizioni, a quello di trovare un maggiore equilibrio fra lavoro e vita privata. In Italia⁴ il 29% dei lavoratori starebbe cercando attivamente un nuovo impiego e, a livello globale, il nostro Paese è al terzo posto della classifica rispetto a questo indicatore. E a scegliere di cambiare lavoro sono soprattutto i giovani della generazione Z, che affermano con sempre maggiore frequenza che la loro priorità è la felicità personale piuttosto che il lavoro;
- il *quiet quitting*. Traducibile con “abbandono silenzioso”, viene ormai utilizzato per descrivere un fenomeno, anch'esso già molto diffuso nei paesi anglosassoni, che consisterebbe nello svolgere soltanto le attività lavorative strettamente necessarie, senza ambire a, o addirittura rifiu-

⁴ *HR Trends and Salary Survey 2022*, <https://www.randstad.it/azienda/ricerche-e-insight-hr/hr-trends-and-salary-survey/>.

tando, maggiori responsabilità, a sottolineare un totale distacco emotivo e psicologico nei confronti del lavoro e del proprio datore;

- i **NEET**: si tratta di giovani fra i 15 e il 34 anni che non studiano, non lavorano e non si trovano in un periodo di formazione (*Not in Education, Employment and Training*). L'Italia, tra l'altro, ha già un triste primato rispetto al resto d'Europa. Lo dicono i dati Eurostat: il nostro Paese ha una percentuale di NEET più elevata, non solo della media europea, ma anche di Francia, Spagna e Germania. E la differenza fra Nord e Sud è netta, con un picco di NEET che raggiunge il 40% in Sicilia.

Dopo due anni di pandemia, una guerra, l'inflazione e una crisi energetica, la cultura del lavoro e del sacrificio a tutti i costi non esercita più quell'irresistibile *appeal* di un tempo.

È cambiato il "senso" da dare al lavoro, il suo significato, e le organizzazioni non possono non tener conto di questo contesto se vogliono essere attrattive, nei confronti soprattutto dei giovani, e se vogliono avere persone ingaggiate e motivate al loro interno.

Sono tre le priorità su cui le aziende dovranno impegnarsi per alimentare l'engagement e favorire nello stesso tempo anche l'attraction:

- lavorare sugli aspetti emotivi della relazione e sul purpose da dare alle persone: concretamente lo si fa comunicando e agendo "valori". Quello della sostenibilità attira l'attenzione delle persone, appare coerente con il modo diverso di approcciare la vita oggi e mette al centro il *why*, sfumando il *what*. Ciò impone un'importante evoluzione culturale all'interno delle organizzazioni, seguita da azioni coerenti; lavorare in modo sostenibile con un'attenzione alta non solo al business ma alle persone, alla comunità e all'ambiente sta diventando sempre più una chiave di ingaggio;
- attivare strategie di *listening*, che vadano al di là delle classiche indagini di clima, ma che consentano un ascolto frequente e strutturato dei collaboratori, aiuta a tracciare l'employee experience e a renderla più soddisfacente, personalizzando le risposte fino a co-crearle direttamente con le persone;
- modificare i modelli di leadership: da cultura gerarchica e basata sul controllo, le aziende dovranno sempre più sperimentare modelli relazionali e organizzativi basati sul trust e sull'agility. E ciò impone una rivisitazione profonda del modo di gestire i collaboratori.

È una trasformazione già in atto, che in alcuni casi vede le persone più pronte delle organizzazioni, ma le più lungimiranti hanno capito che è fondamentale intraprenderla per poter continuare a essere competitive sul mercato.

Engagement: una sola parola ma molti significati

di Manuela Caligiuri – InfectoPharm Italia

L'engagement rappresenta per me uno dei fattori chiave per il successo di qualsiasi iniziativa o organizzazione. Per me, l'engagement significa la capacità di coinvolgere attivamente le persone, di motivarle e di farle sentire parte di un progetto comune. L'engagement non riguarda solo i dipendenti di un'organizzazione, ma anche i clienti, i fornitori, i partner e la comunità in cui l'organizzazione opera.

Ho sempre creduto che l'engagement sia un fattore cruciale per raggiungere obiettivi ambiziosi. Quando le persone si sentono coinvolte e motivate, sono più propense a dare il meglio di sé e a lavorare insieme per raggiungere un obiettivo comune. Inoltre, l'engagement può aiutare a creare un ambiente di lavoro positivo e a migliorare la soddisfazione dei dipendenti.

Tuttavia, l'engagement non è un processo facile e lineare. Coinvolgere le persone richiede tempo, impegno e risorse. È necessario creare un ambiente di lavoro inclusivo e aperto alla collaborazione, in cui le persone si sentano libere di esprimere le proprie idee e di contribuire al successo dell'organizzazione.

Inoltre, l'engagement deve essere accompagnato da una forte attenzione alla sostenibilità. Credo infatti che l'engagement senza sostenibilità sia vuoto e privo di significato. Per raggiungere una vera sostenibilità a lungo termine, è necessario coinvolgere tutte le parti interessate e lavorare insieme per preservare le risorse naturali e mitigare gli impatti negativi delle attività umane sull'ambiente.

Infine, penso che l'engagement debba essere basato sulla fiducia reciproca e sulla trasparenza. Le persone devono sentirsi libere di esprimere le proprie opinioni e di partecipare attivamente al processo decisionale dell'organizzazione. Inoltre, l'organizzazione deve essere trasparente riguardo alle sue azioni e ai suoi obiettivi, in modo da creare una maggiore fiducia e coinvolgimento da parte delle parti interessate.

In conclusione, per me l'engagement rappresenta una sfida e un'opportunità. Una sfida perché richiede un impegno costante e un lavoro di squadra per coinvolgere le persone e raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Un'opportunità perché può portare a una maggiore soddisfazione e successo per tutte le parti interessate. L'importante è lavorare insieme con trasparenza e sostenibilità, per costruire un futuro migliore per tutti.

Valori individuali e valori organizzativi per le aziende sostenibili

di Marco Monga – IIT Istituto Italiano di Tecnologia

Nell'epoca delle incertezze dettate dalle molteplici transizioni che stiamo attraversando, in cui il tutto come somma dei diversi elementi e fattori sembra impossibile da configurare in un quadro coeso, parlare di sostenibilità significa approcciare il tema su 3 piani:

- quello delle regole;
- quello della cultura;
- quello dei valori.

Le regole sono gli strumenti che si devono introdurre in un sistema complesso al fine di guidare i comportamenti nella direzione della sostenibilità, sia se si parla di transizione ecologica e risparmio energetico, come anche di organizzazione del lavoro ibrida e condivisione di piattaforme digitali di connessione e collaborazione.

È evidente che tramite le regole, e i successivi comportamenti che da queste si attivano, le organizzazioni mandino anche dei messaggi alle persone, non solo di tipo prescrittivo, ma anche e soprattutto nel senso più ampio di linee guida e di ispirazione. Ed è così che si introduce il tema culturale, che altro non è che l'applicazione quotidiana di prassi comuni che diventano poi un sentire comune.

Ma la sfida che occorre accettare è quella per cui la sostenibilità deve divenire un tema valoriale, per cui sempre meno oggetto di regole e di formazione culturale, sempre più tratto della personalità, da riconoscere e capitalizzare nei processi di valorizzazione delle persone e come fonte per il disegno del modello organizzativo.

Pensare e realizzare il disegno organizzativo entro il quale le persone co-operano e creano ricchezza con le metriche valoriali con cui ciascuno di noi dà un senso al proprio pensare e agire è la via per attrarre e trattenere il capitale umano su cui si alimenta il successo di un'impresa.

Introdurre, quindi, i valori nei sistemi di selezione e valutazione è la scelta impegnativa che occorre fare, al pari e insieme alla direzione che porta le aziende a essere sostenibili.

Diventare ed essere un'azienda sostenibile, significa dare corpo alle istanze dell'epoca contemporanea, che per andare verso il futuro deve riconvertire il proprio modello di sviluppo, introducendo la cura e il rispetto dell'ambiente, del clima e delle persone, riducendo l'impatto negativo sulle risorse vitali (l'aria, l'acqua, i prodotti della natura) e sulla vita degli

individui (il tempo e il modo con cui si organizza il lavoro nella dimensione della vita, l'inclusione e il superamento delle diversità).

Il successivo fronte su cui persone di valore e con valori, e aziende sostenibili, agiscono in armonia è quello dell'impatto sociale, tramite le mille possibili iniziative di dialogo e condivisione con il mondo esterno all'impresa, ossia l'ambito d'azione nel quale si appaga il bisogno di costruire intorno a noi il bello e il buono, realizzando l'obiettivo di integrare nel tessuto della comunità l'esperienza lavorativa e la sua capacità trasformativa.

L'engagement aziendale nell'era della trasformazione digitale e del cambio generazionale

di Enrico Martines – Hewlett Packard Enterprise

La trasformazione digitale e il cambio generazionale stanno rivoluzionando il mondo del lavoro in modi impensabili solo qualche decennio fa. In questo contesto, l'engagement aziendale assume un ruolo fondamentale per le organizzazioni che vogliono rimanere competitive e attrarre i migliori talenti ed è per questo che vale la pena riflettere su alcune delle sfide e delle opportunità che questi cambiamenti portano con sé.

Quella che viene definita “quarta rivoluzione industriale” ha cambiato profondamente il modo in cui le aziende operano, comunicano e interagiscono con i propri dipendenti. Le tecnologie digitali, come la mobilità, l'analisi dei dati, la capacità di elaborazione di enormi quantità di informazioni tramite high performance computing, nonché l'intelligenza artificiale, offrono nuove opportunità per migliorare l'engagement dei dipendenti e monitorarne l'efficacia in tempo reale.

Tuttavia, sottese a queste grandi opportunità, sono presenti alcune importanti sfide legate alla privacy dei dati e alla sicurezza informatica. Inoltre, l'uso eccessivo della tecnologia può creare un senso di isolamento e disconnessione tra i dipendenti, poiché la quantità di informazioni disponibili, e la velocità con cui si diffondono, possono generare stress e sovraccarico informativo.

Per affrontare queste sfide, le aziende devono adottare un approccio olistico all'engagement, combinando la tecnologia con una solida cultura aziendale e buone pratiche di gestione delle persone. Questo può includere l'implementazione di piattaforme digitali che facilitano la comunicazione e la collaborazione, ma anche l'organizzazione di eventi sociali in presen-

za, unitamente alla promozione di un ambiente di lavoro percepito come inclusivo e supportivo.

Il cambio generazionale sta portando nuovi talenti e nuove aspettative sul luogo di lavoro. I cosiddetti millennial e la generazione Z sono cresciuti con la tecnologia digitale e hanno una visione diversa del lavoro rispetto alle generazioni precedenti. Questi giovani lavoratori tendono a dare grande importanza all'equilibrio tra vita personale e professionale, al senso di appartenenza e alla possibilità di crescita e sviluppo. Allo stesso tempo, sono abituati a comunicare e collaborare attraverso strumenti digitali e piattaforme sociali. Per attrarli e coinvolgerli, le aziende devono pertanto adattare le proprie strategie di engagement e considerare le esigenze e preferenze dei giovani, tenendo conto della loro forte esigenza di avere un lavoro che abbia un impatto positivo sulla società.

Buone pratiche a livello aziendale sono quelle che includono: la flessibilità – vale a dire offrire condizioni di lavoro con orari di lavoro adattabili e possibilità di telelavoro che possono contribuire a soddisfare le esigenze dei giovani dipendenti e aumentare il loro impegno; formazione e sviluppo – poiché oggi questo investimento, insieme a opportunità di apprendimento continuo e percorsi di carriera chiari, è fondamentale per mantenere l'interesse e il senso di appartenenza; coinvolgimento e partecipazione – per aumentare il senso di appartenenza e impegno, dando ai dipendenti la possibilità di partecipare attivamente alle decisioni aziendali e di proporre idee e soluzioni.

In conclusione, l'engagement aziendale è un aspetto cruciale per il successo delle organizzazioni nell'era della trasformazione digitale e del cambio generazionale. Le aziende devono essere pronte ad adattarsi ai nuovi contesti e a sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia e dai cambiamenti demografici. Solo così potranno rimanere competitive e attrarre i migliori talenti, creando un ambiente di lavoro positivo e produttivo per tutti.

Elettronica SpA: l'energia “rinnovabile” dell'entusiasmo per un'azienda sempre più flexinclusive

di Massimo De Bari – Elettronica

Il modo più efficace che ho per offrire un contributo sull'evoluzione del mondo HR è raccontare la mia storia, legata a quella di Elettronica, e comune a molte altre aziende in questi ultimi anni.

Dopo una lunga esperienza all'estero, a gennaio 2021 sono stato nominato direttore HR, a Roma, e ho dovuto affrontare la fase di transizione successiva alla pandemia, uno shock che ha generato nuovi bisogni e cambiato totalmente l'approccio al lavoro, delle aziende e delle persone.

Era necessario ri-pianificare il futuro, inserendo nuovi modelli organizzativi, gestire il fenomeno delle dimissioni e dover al contempo incrementare l'organico, per soddisfare il fabbisogno di crescita dettato da un ambizioso piano strategico.

Da subito ho compreso che l'ingresso di tante persone nuove, che oggi rappresentano il 30% dell'attuale organico e che sono in gran parte millennial e generation Z, comportava non solo la necessità di un passaggio di *know-how*, ma anche di un trasferimento di valori aziendali radicati nella nostra azienda, con 70 anni di storia nel settore della Difesa, e con un sentimento di appartenenza talmente forte che molte persone le dedicano energia e passione da più di 40 anni.

Da qui la consapevolezza di dover coniugare i valori dei più giovani – che ricercano nel lavoro un'employee experience positiva, dal punto di vista umano e professionale, hanno familiarità con l'innovazione, sono attenti ai temi della sostenibilità, vogliono un'organizzazione agile – con i valori dei “meno giovani” – che prediligono il vivere l'azienda in presenza e che si distinguono per affidabilità, rispetto della gerarchia, senso di responsabilità verso l'azienda.

Tutto ciò è indice di un mondo del lavoro in continua trasformazione e sempre più fluido: anni fa si parlava molto di *flexicurity*, perché era importante coniugare la flessibilità del mercato del lavoro per le aziende, con il bisogno di sicurezza dei lavoratori. Oggi il termine che rappresenta meglio la fase che stiamo vivendo è **flexinclusion**, che significa da un lato *flessibilità* nell'organizzazione e nel modo di lavorare, soprattutto per le nuove generazioni; dall'altro la necessità, per le aziende, di *inclusione*, per mantenere unite tutte le diverse anime presenti al suo interno.

Avevo già intuito l'importanza della *flexinclusion* durante la mia esperienza all'estero, dove per necessità il lavoro è flessibile nel tempo e nello spazio e ci si confronta con interlocutori diversi, trovando linguaggi e valori comuni per poter dialogare, comprendersi e crescere insieme. Tornato in Italia, nel pieno di una fase di transizione e in un'azienda in profonda trasformazione, ho compreso appieno la necessità di dover adottare questo approccio.

Abbiamo così avviato questo percorso, rafforzando le politiche di smart working, potenziando la conciliazione vita-lavoro e di pari passo impegnandoci per creare inclusione, affinché ciascuno possa esprimere

al massimo tutte le potenzialità, nessuno escluso. Un percorso che, anche attraverso iniziative dirette a creare un ambiente empatico e a facilitare la comunicazione, rafforzi la coesione e il senso di appartenenza così, da garantire, anche nell'avvicinarsi delle generazioni, quell'energia rinnovabile dell'entusiasmo e della passione che porterà Elettronica nel futuro.

Employee engagement: perché è cruciale nelle organizzazioni

di Elisa Napolitano – Servier

Engagement... un tema ricorrente per chi lavora nell'ambito HR... ma cosa significa per un responsabile Risorse Umane coltivare l'engagement? Qual è il miglior modo per far sentire un dipendente "ingaggiato"? Durante il mio percorso, ovviamente, me lo sono chiesta spesso... e ancora me lo chiedo, anche perché la strada per favorire l'engagement non può essere unica e definita, piuttosto è un percorso che si costruisce nel tempo, e può orientarsi in maniera diversa al mutare del contesto.

Trovo interessante una riflessione che si trasforma di fatto in una sfida, e cioè che la questione dell'engagement non riguarda mai una singola funzione, ma è sempre più un "tema" collettivo. Nel corso degli anni ho lavorato – e lavoro tutt'ora – a diverse iniziative dedicate, tutte con l'obiettivo comune di portare le persone al cuore dell'azienda, e questo significa coinvolgerli nelle questioni importanti. Le persone fanno l'azienda e ne guidano le performance. Per questo, secondo la mia esperienza, la comunicazione, l'ascolto e il feedback sono gli assi vincenti.

Parliamo di employee engagement quando, oltre alla sfera puramente emotiva, arriviamo a toccare ambiti importanti per la persona come lo sviluppo, la motivazione, il riconoscimento, il lavoro di team, la leadership, il core business e la vision aziendale...e questo richiede sempre grande attenzione e impegno.

È un approccio "troppo" trasversale? Non credo, perché è qui che pongo il mio punto di attenzione: sono convinta che proprio la consapevolezza e la responsabilizzazione delle persone sia alla base del loro coinvolgimento.

Un dipendente che abbraccia la mission dell'azienda, che segue con passione gli obiettivi comuni, che ha il coraggio di mettersi in gioco senza paura di sbagliare, e di proporre il proprio punto di vista, è sicuramente un valore che può fare la differenza nella crescita collettiva, soprattutto in una delicata fase di ricambio generazionale.

Il nostro compito è quello di scegliere ogni volta la giusta strada: mettere in discussione ciò che è stato fatto prima, trovare nuovi modi, disegnare percorsi innovativi, non temere di considerare superato ciò che fino a quel momento ti sembrava perfetto... è davvero una challenge!

Per questo, per esempio, favoriamo e incoraggiamo il “co-create” e il “co-work”, per mettere a fattor comune le competenze trasversali di dipendenti a livelli diversi, ma tutti ugualmente essenziali: ne sono esempi il gruppo Digital performers, il Reputation committee, oppure il Team privacy. Sono tutti veri agenti di trasformazione.

Nel fare questo la funzione HR non può e non deve essere sola: sempre più troviamo nei manager la leva strategica di questo percorso.

Per loro, in Servier costruiamo dei percorsi di leadership dove il manager/persona non solo acquisisce strumenti (la tecnica del ruolo), ma soprattutto sviluppa un mindset che lo porta a orientarsi pienamente sul collaboratore/persona, si relaziona, ne sviluppa il talento e il potenziale e alimenta, attraverso una relazione costruttiva, l’engagement del collaboratore stesso.

Questa e tante altre sfide sono alla base dell’engagement, che fanno, credo, dei nostri colleghi gli attori e i testimoni di una storia importante, e della nostra azienda il miglior posto in cui lavorare.

Incoraggiare la collaborazione e promuovere la condivisione

di Roberta Francavilla – Original Marines

Negli ultimi due anni alcune dinamiche trasformative hanno visto una forte accelerazione. La spinta alla digitalizzazione, la necessità di rafforzare il valore della comunità (valori, purpose, ritualità) e di servizio per la singola persona (flessibilità, cura del benessere personale e strumenti di welfare), portano l’azienda a considerare questi nuovi elementi come cruciali e strategici.

L’HR può farvi fronte promuovendo un’evoluzione culturale e nuovi investimenti in tecnologie intelligenti, contribuendo alla revisione dei contenuti e dei servizi e mettendosi a disposizione delle funzioni di business, generando così impatti positivi per l’intera organizzazione.

La tecnologia, in questo contesto, può dunque essere un alleato prezioso per gli HR, in quanto può semplificare i processi, migliorare la comunicazione interna e l’engagement dei dipendenti.

Secondo le tendenze sul coinvolgimento dei dipendenti, le aziende dovranno dare priorità alle connessioni emotive: si tratta di creare legami

umani tra i dipendenti. Quando le aziende danno priorità alle connessioni emotive, promuovono culture lavorative positive con un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, una maggiore fedeltà e migliori profitti.

Come Original Marines ci siamo chiesti qual è il ruolo della comunicazione interna e come può aiutare a diffondere i valori aziendali, facendo sentire i dipendenti parte di un unico gruppo, anche in un contesto di prosimità limitata.

Abbiamo progettato una community: un sistema di comunicazione e servizi che favorisce lo scambio tra tutti i colleghi, guidato da un palinsesto di contenuti info-formativi e di ingaggio e abilitato da una piattaforma digital di collaboration, che accorcia le distanze tra l’HQ e i negozi, e permette interazioni tra i singoli e trasversale tra team e figure professionali. Come? Aggregando news utili, materiali indispensabili per l’attività in-store, occasioni di ascolto, racconto e confronto con best practice e suggerimenti per lavorare meglio, da parte di una redazione che anima le persone a contribuire, con logiche social e azioni di *gamification*.

La predisposizione a condividere, in questo progetto, va oltre alle mere informazioni di servizio: è un tema culturale che si fonda sul purpose aziendale e sui valori guida di un gruppo. In questo senso la comunicazione è una scelta di condivisione, e la comunicazione fluida tra i membri diventa un modo per diffondere il senso di appartenenza e la fiducia tra i colleghi.

Ecco gli impatti attesi:

- consolidare la retention e l’attrattività all’esterno;
- creare bidirezionalità e spazi di dialogo;
- rafforzare un racconto trasversale interno, con contenuti di crescita personale, e alimentare il senso di appartenenza.

Generation – Fattore di successo per l’azienda PagoPA

di Daniela Pagnini – PagoPA

Cosa si intende per generazione?

Nella specie umana, l’insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età; talvolta, più genericamente, tutti gli uomini, anche di differente età, che vivono nello spazio di tempo di cui si parla. Con significato più ampio, la generazione umana, la stirpe umana, gli uomini. c. In statistica, nelle scienze attuariali e anche nel linguaggio comune, il tempo medio (calcolato all’incirca in 25 anni) che intercorre tra una generazione e quella successiva. Con significato più ristretto,

nella storiografia letteraria tedesca, francese ecc., periodo medio di 10 anni; in tale accezione il termine è usato talvolta anche dalla critica letteraria italiana più recente. Generation. X, locuzione di origine inglese che indica i nati di ambo i sessi tra il 1965 e il 1985, caratterizzati dal venir meno dei punti fermi ideologici tradizionali e dall'incertezza lavorativa causata dalla crisi economica; Generation Y, detta anche g. dei millennial, locuzione di origine inglese che indica i nati di ambo i sessi tra il 1985 e il 2005, costretti ad adattarsi alla mobilità e precarietà lavorativa ma pienamente a loro agio con le nuove risorse telematiche e con la comunicazione mediata digitalmente.

Siamo partiti dalla definizione di generazione nel Vocabolario Treccani per avviare la nostra riflessione sulla generazione. I tratti distintivi e identificativi di una generazione derivano dalla condivisione di eventi storici, culturali, economici e sociali che incidono sui valori e sulle attitudini di vita. Abbiamo avviato un approfondimento tramite letture, ricerca di contributi e studi, per comprendere il fenomeno generazionale nel quale la nostra azienda si trova come tutte oggi a essere coinvolta. È necessario dunque conoscere bene le diverse segmentazioni e distinguerle nelle diverse peculiarità.

Nel saggio di Isabella Pierantoni *Come gestire 5 generazioni in azienda* viene rilevato che “il cambiamento delle condizioni di ingresso nel mondo del lavoro, in termini di soglia d'età, livello di studio, anzianità lavorativa minima per il raggiungimento della pensione, impatta sulle relazioni nei luoghi di lavoro dove si creano ‘mondi sociali’ all'interno dei quali si trovano contemporaneamente 4 generazioni differenti. Intorno all'allungamento della vita media si stanno sviluppando riflessioni che toccano ormai tutti i campi: l'economia, la sociologia, la tecnologia, l'organizzazione aziendale. Una ricchezza di punti di vista, opinioni, che fanno del tema generazionale una lente attraverso la quale, non solo è possibile guardare (e tentare di interpretare) l'evoluzione della nostra società e dei nostri sistemi di produzione, ma anche intervenire per migliorare l'efficacia e la performance dei gruppi di lavoro e delle organizzazioni in un'ottica di sostenibilità generazionale e di business”.

PagoPA, con un'età media pari a 36 anni, conta la presenza di 4 generazioni differenti: l'1% di boomer, il 66,8% di millennial, 20,5% della generazione X e 11,7% della generazione Z. Questa distribuzione generazionale conferma l'importanza di utilizzare modalità di lavoro che vadano a rendere efficace lo scambio di idee e informazioni tra le diverse generazioni.

Necessariamente le riflessioni, le analisi e le valutazioni che la funzione HR si trova a fare per poter approcciare e approntare una people

strategy pluriennale, che tenga conto di questo fenomeno e lo trasformi in un fattore di successo per l'azienda, sono indirizzate a identificare puntualmente il target per generazione di appartenenza, tenendo al contempo in conto anche le diversità che possono insistere all'interno di una stessa generazione, come per esempio la geografia di provenienza, la cultura, la lingua, le condizioni economiche, genere.

Abbiamo pertanto raccolto dagli studi e approfondimenti già in precedenza menzionati una serie di *profili generazionali* che identificano e tratteggiano le particolarità di ciascuno. Tali aspetti ci sono indispensabili oggi in HR per disegnare, avviare e gestire pratiche di Diversity & Inclusion, per migliorare le relazioni interne, individuare, gestire e utilizzare al meglio i vari talenti generazionali, risolvere in modo efficace eventuali attriti stimolando il passaggio dalla competizione alla cooperazione, sia individuale che di team, definire politiche di compensation & benefit, welfare aziendale in linea con le diverse attese generazionali, disegnare dei processi di recruitment in base generazionale, sostenere efficacemente i piani di successione dell'azienda.

Si è passati dal senso biologico a quello sociologico: la personalità generazionale.

I nati dopo gli anni Ottanta si presentano con un forte desiderio di autonomia, una mente aperta, un forte spirito di squadra, e una cultura della gerarchia *minimalista*. Ciò li porta ad avere molta agilità, flessibilità e cooperazione, mentre i boomer nell'ultima parte della loro carriera sono chiamati a trasformarsi in coach e guidare allenando i giovani nel loro futuro professionale, lasciando loro una *legacy* che contribuisca ad arricchire il bagaglio di esperienza e costituisca un'eredità dalla quale proseguire.

In ogni caso le diverse generazioni che si trovano a cooperare insieme devono essere sempre più flessibili e disponibili ai cambiamenti, per valorizzare i vari momenti della propria vita professionale: i boomer sono più propensi a portare la loro esperienza, i millennial e i generation Z nuove competenze; i boomer possono avere minore o scarsa disposizione verso l'utilizzo dei tool di social e software collaboration che viceversa la generation X predilige. È fondamentale, in questo contesto, adottare stili di comunicazione che tengano conto delle differenze e delle aspettative, supportare l'evoluzione di questi comportamenti con la giusta dose di sensibilità, favorendo la trasformazione di modalità che spesso sono magari collegate a un gap di conoscenza tecnologica.

Le generazioni millennial e Z, guardano al mondo e alle sfide che si trovano ad affrontare con occhi diversi; la loro formazione, infatti, ha visto susseguirsi eventi socioculturali che con una velocità impressionante,

hanno trasformato i paradigmi delle generazioni precedenti. Come ben espresso dal saggio di Isabella Pierantoni già richiamato: “Spesso il tabù di una generazione diventa il trampolino di lancio per un’altra, oppure un nuovo punto di vista di una generazione fa cogliere opportunità inaspettate, l’innovazione passa attraverso la capacità di saper vedere le cose con gli occhi di un altro, magari con un’età diversa”.

Criticità legate al fattore età e all’allungamento della vita lavorativa per il futuro dell’organizzazione sono osservate dalla funzione HR, che rileva inoltre una diversità generazionale visibile già in fase di reclutamento: tra esperienze curriculari internazionali molto diverse e variegate dei più giovani rispetto ai più senior, e un gap tra competenze e aspettative.

La discussione sul futuro del lavoro, in funzione delle importanti evoluzioni della scienza e della tecnologia, influenzata dalle profonde trasformazioni demografiche, crea dibattiti e anche preoccupazioni fra i cittadini, coinvolgendo studiosi, insegnanti, economisti, sociologi e politici. Il lavoro non è solo il mezzo per vivere ma anche una questione morale, di espressione della propria personalità e valori e un cardine del processo di integrazione sociale. I “pessimisti” esprimono esitazione e vedono un futuro in cui l’automazione porterà a disoccupazione, precarietà e incertezza nel ritmo con cui questi cambiamenti dovrebbero avvenire. Per gli “ottimisti”, invece, l’innovazione tecnologica produrrà crescita e nuove forme di lavoro, come la storia ci insegna essere accaduto sin dalla rivoluzione industriale.

Il modello organizzativo “ideale e atteso”

PagoPA SpA, nata sul finire del 2019, muove i primi passi in un contesto fortemente già mutato dalla pandemia da Covid19; necessariamente e volontariamente, quindi, ha adottato metodi e soluzioni innovative di people management dagli albori della sua esistenza.

La scelta di utilizzare una modalità di lavoro flessibile in maniera strutturale, con una programmazione per obiettivi e un’organizzazione delle attività in gruppi fluidi, *multidisciplinari* anche *temporanei*, è sostanzialmente nelle *assumptions ab origine*, con un piano industriale che ha previsto l’inserimento di circa 300 persone, con l’ambizione di individuare e attrarre i migliori talenti ovunque risiedano.

In un contesto di costante e complessa evoluzione, la società si rivolge a persone di talento in Italia (ma anche che hanno voglia di rientrare), attraverso un progetto ambizioso: mettere le proprie capacità, competenze, professionalità ed energie a disposizione del Paese e dell’interesse comune.

La people strategy e gli strumenti che la società sta introducendo e continuerà a introdurre in futuro vogliono incrementare e sviluppare una cultura aziendale in grado di garantire la soddisfazione delle sue persone, che a loro volta, con le stesse dinamiche e logiche, possano dar vita a progetti e soluzioni volti alla soddisfazione dei cittadini italiani.

Il ruolo “sentinella” di HR è strategico, attento a cogliere e intercettare anzitempo le tendenze sociali e i cambiamenti in corso, al fine di allineare lo sviluppo delle persone e quello del business.

La vera sfida è quella di tutelare il legame fra le persone appartenenti a generazioni diverse, preservare il senso di comunità nella diversità, continuare a favorire il livello di innovazione dal quale si è partiti e la creatività che siamo stati in grado di generare.

Perché questa nostra realtà innovativa possa continuare a funzionare sempre meglio, la leadership dei manager ha un ruolo cruciale: l’ascolto, l’empatia, l’inclusione sono competenze chiave, per non lasciare indietro nessuno. PagoPA tende anche a ispirarsi a un modello di *servant leadership*: una leadership volta al servizio delle persone di PagoPA e orientata anche alla missione in esterno verso i cittadini.

La diversità interculturale e di genere, la parità e l’aging sono risorse che il manager attento e preparato deve saper pienamente valorizzare.

Per garantire un percorso continuo di aggiornamento specialistico a ogni età, si è favorita la formazione basata sull’utilizzo di piattaforme online. Mentre per facilitare lo sviluppo delle competenze soft, si organizzano momenti di team building, group coaching e mentoring in presenza.

Le skill delle persone che la società ricerca saranno costituite da competenze full digital e soft skill diffuse: sapranno come lavorare in team, sviluppare, networking, con competenze specialistiche (60%) e competenze gestionali (40%): gestione del cambiamento, complessità, decision making, conflitti, auto-organizzazione.

L’età e la generazione di appartenenza sono, e sempre più lo saranno, fattori “core” per motivare le persone, che vogliono già adesso e vorranno: gestire in modo autonomo il tempo privato e professionale; gestire il proprio equilibrio life-working, soprattutto riferito ai membri della X generation; raggiungere gli obiettivi in autonomia e con i giusti strumenti; avere a disposizione percorsi per ridefinire l’identità professionale a seconda dell’età.

I giovani hanno esperienze professionali e specializzazioni di alto livello, magari già costruite all’estero mentre, chi è più grande e con anzianità aziendale decennale o più, la stessa expertise l’ha raggiunta magari dopo i 40 anni.

Questo cambiamento nella costruzione dell’identità professionale comporta richieste specifiche da parte dei giovani già in fase di colloquio,

evidenziando un tema di disallineamento di prospettive e di rispetto di ruoli gerarchici con potenzialità di generare frizioni intergenerazionali.

Le difficoltà possono essere rappresentate: dal timore per le diverse personalità generazionali rispetto a un sistema organizzativo non flessibile; dalla richiesta e necessità di operare in elevata autonomia e senza un impianto di regole rigide; dalla paura di perdere il controllo da parte delle generazioni più adulte; da un certo grado di resistenza al cambiamento; infine, da una ridotta valorizzazione dell'esperienza consolidata a fronte di un approccio sempre innovativo e sfidante, ma che talvolta può non avere piena consapevolezza e dominio di come gestire in modo maturo i rischi senza rinunciare al percorso. I più giovani, per esempio, soffrono la grande quantità di riunioni tipica delle organizzazioni aziendali complesse, così come soffrono tutto ciò che non aiuta ad arrivare velocemente a sintesi e soluzioni.

PagoPA ritiene di aver intrapreso un percorso orientato a questa consapevolezza e di operare una costante riflessione e ripensamento delle proprie linee di indirizzo, volte a introdurre iniziative e azioni, con la finalità di generare logiche comuni di comprensione culturale organizzativa. L'introduzione del modello evoluto di smart working basato sulla promozione della logica di team, sulla capacità di collaborazione trasversale per progetti, su processi agili top down e bottom up, sul raggiungimento di obiettivi sfidanti sull'innovazione dei processi e su di una leadership coerente con questo modello organizzativo, coadiuva la funzione HR e la società nell'affrontare la sfida del fattore generazionale. Le persone e le organizzazioni oggi hanno una responsabilità in più: possono e devono imparare a giocare d'anticipo sviluppando filosofie di vita e culture organizzative a prova di shock, per gestire le possibili crisi e non perdere le opportunità. La prospettiva multigenerazionale è uno strumento nuovo e indispensabile, che PagoPA intende promuovere con attenzione, cura e programmi specifici per cavalcare il concentrato di diversity generazionale o, comunque, per gestire assunzioni, motivazione, carriere, basandosi anche sui criteri anagrafici.

In fondo, non si tratta di privilegiare una generazione o l'altra, ma di mettere a fuoco modelli di gestione per consentire a ciascuna di esprimere al meglio se stessa e, al contempo, far conoscere e apprezzare le qualità reciproche.

Il modello organizzativo “ideale e atteso”. Diversità e inclusione in azienda: più di un imperativo etico

di Carlo Calderone – FM Logistics

L'indagine *Future of Work*, che ha coinvolto circa 100 colleghi HR director di aziende italiane, mostra che solo il 46% delle aziende possiede già una pianificazione D&I attiva, mentre il 63% non ha ancora elaborato un piano strutturato, ma promette di farlo in futuro.

Ricerche nazionali e internazionali, tuttavia, confermano sempre di più il valore aggiunto, economico e di benessere organizzativo che deriva dal mettere in pratica politiche di diversity all'interno delle organizzazioni.

La D&I permette infatti di avere una forza lavoro diversificata, e questo porta inevitabilmente a favorire l'innovazione e la creatività, portando a decisioni migliori in quanto frutto di punti di vista differenti.

Inoltre, la D&I ci può aiutare, come aziende, a capire e connetterci meglio con i clienti, così come attrarre e trattenere i talenti.

Se andiamo ad analizzare più nel dettaglio la logistica, ci rendiamo conto di quanta strada ci sia ancora da percorrere in termini di mentalità orientata a D&I e all'equità. Prendiamo per esempio una delle tematiche che spesso affrontate quando parliamo di D&I: il gender gap che nelle aziende di logistica/trasporti è del 30,8%. In aggiunta, notiamo che il gap si acuisce in alcune mansioni. La maggior parte delle donne è infatti occupata in ruoli impiegatizi e nelle funzioni operative (23-25%); la presenza femminile è meno del 12% nelle posizioni dirigenziali e solamente il 13-15% ricopre ruoli di “quadro”. Appare dunque evidente che risulti necessario un intervento che agisca su più fronti.

Noi di FM Logistic siamo partiti chiedendo alle persone il loro punto di vista in merito alle nostre pratiche di inclusività, in prima battuta attraverso la compilazione di una survey anonima. Abbiamo poi iniziato ad analizzare i risultati e le risposte, attuando un piano di azione.

Nelle campagne di comunicazione che periodicamente organizziamo, facciamo in modo che i messaggi trasmessi agiscano sulla singola persona. Infatti, è proprio questa a poter intervenire sul superamento di stereotipi e pregiudizi che impattano inevitabilmente sulle scelte di ogni giorno anche, e in particolar modo, sul lavoro. In maniera più ampia, quello che stiamo facendo è andare a sviluppare davvero una cultura del rispetto e dell'inclusione, che per noi significa principalmente fare in modo che tutti dispongano dei medesimi strumenti per crescere professionalmente, affermarsi e raggiungere i propri obiettivi.

Proseguendo la nostra riflessione, ci siamo fatti una domanda: quando parliamo di diversità, *diverso* è da intendersi da chi o da cosa? Nella nostra visione ognuno rappresenta un individuo a sé stante, diverso da tutti gli altri per via delle sue personali caratteristiche. Siamo tutti diversi, ma allo stesso tempo tutti dobbiamo essere accomunati dal medesimo atteggiamento di rispetto reciproco. Solamente partendo da questo presupposto è possibile garantire l'equità.

Come è stato detto da Democrito, siamo come atomi che devono muoversi mantenendo un equilibrio e, quindi, in qualche modo, accettando l'altro.

Engagement e generazioni: meglio una strategia unica o diversificata?

di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini

La repentina evoluzione dei processi industriali e delle condizioni di lavoro ha stravolto i paradigmi a cui eravamo abituati e temi quali motivazione, engagement e benessere sono apparsi prepotentemente nelle agende e nei tavoli della funzione Risorse Umane.

Da un recente report di Gallup emerge che gli italiani sono i meno coinvolti sul lavoro – solo un 4% di lavoratori ingaggiati, contro una già bassa media europea del 14% – e questo contesto richiede il massimo impegno delle Direzioni HR nel conoscere le persone, i bisogni e le ragioni profonde che ne orientano le scelte professionali. L'attuale forza lavoro ha aspettative chiare, vuole sentirsi ascoltata e cogliere opportunità: così accanto a persone molto motivate troviamo chi ha invece un atteggiamento critico o chi sceglie volontariamente di lasciare il posto di lavoro senza avere una reale alternativa. In un mercato divenuto via via più dinamico ma anche complesso e volatile, urgente è comprendere ciò che si fa e perché lo si fa, restituendo all'ambito professionale e al proprio ruolo un senso che valga il tempo e le energie investite. È bene allora concentrarsi sulla dimensione positiva, sul piacere di svolgere un determinato compito e sui meccanismi sociali connessi all'ambiente lavorativo, perché questa può essere la chiave per alimentare motivazione e senso di appartenenza.

Pensiamo alla parola engagement: il verbo da cui deriva, *to engage*, assume diversi significati. Un primo significato è ideologico e denota coinvolgimento dal punto di vista dell'impegno e della dedizione verso l'attività; un secondo uso è invece più emotivo, l'attaccamento prevede un investimento anche emozionale e la creazione di un legame. Anche il

coinvolgimento dei collaboratori dipende dalla loro relazione con il lavoro: tanto più la sfera professionale è vissuta come fonte di risorse e opportunità, tanto più le persone si sentono engaged; quanto più invece porta a richieste e rigidità, tanto meno si sentono soddisfatte. Al contempo, l'engagement in ambito professionale non dipende esclusivamente dall'individuo, bensì da un contesto globale di stabilità e da un ambiente positivo in cui il collega e il responsabile diventano importanti punti di riferimento.

Questo si intreccia, da un lato, con il tema generazionale e, dall'altro, sulla figura del manager che può incidere sui driver che tengono ingaggiati i membri del proprio team. Oggi in azienda convivono quattro generazioni con valori e aspettative diverse e questa commistione porta arricchimento ma anche una gestione differenziata e personalizzata. Per dare alcuni numeri, questa è la fotografia generazionale che troviamo nel Gruppo Pittini: i baby boomer sono il 10%, la generazione X rappresenta il 45%, i millennial sono ormai il 32% del totale e, infine, la generazione Z è oggi al 13% ma in crescita costante. Essere attrattivi e coinvolgere le nuove generazioni sono elementi strategici per assicurare il futuro dell'azienda, al pari della capacità di fidelizzare chi ne è già parte. L'obiettivo è garantirsi i giovani tecnici necessari offrendo formazione di qualità, attenzione per le persone e un ambiente di lavoro positivo in cui mettersi in gioco. Per i profili più senior è invece fondamentale favorire la responsabilizzazione del singolo nei confronti della performance e del suo percorso di sviluppo all'interno dell'organizzazione, così da fornirgli quella giusta motivazione a sentirsi parte.

È chiaro che parole come relazione, fiducia, benessere, ascolto fino a qualche anno fa erano prerogativa della sfera privata. Ora, invece, orientano le scelte lavorative e con questa consapevolezza è necessario fare i conti; ancora di più guardando alla nuova forza lavoro che avanza: nativi digitali, flessibili e particolarmente attenti a dove investire il proprio tempo ed energie, riequilibrando vita lavorativa e privata.

Confronto/scontro generazionale tra mito e realtà: il ruolo delle HR come “mediatore inter-generazionale”

di Sergio Pocini – Technip Energies

La coesistenza di più generazioni in ambito lavorativo non è certamente una novità, ma se in passato si parlava, anche nelle aziende, di “genitori” (spesso padri) e “figli”, l'allungamento delle aspettative di vita, e di conseguenza l'allungamento della vita professionale – e l'Italia in

questo ha fatto da precursore – porta oggi in molti contesti organizzativi alla coesistenza di quattro generazioni, seppur di norma non egualmente rappresentate e non aventi lo stesso peso decisionale.

Il tema è evidentemente importante e non è un caso che sia stato oggetto di molti studi e ricerche negli ultimi anni, fino a diventare uno degli argomenti centrali nelle discussioni su tutti i processi di gestione delle persone e delle organizzazioni, dentro le aziende e non solo.

Non mi dilungo nella descrizione di cosa siano boomer, generation X, millennial e generation Z, sia perché esiste già una copiosa e dettagliata letteratura in materia, ma anche e soprattutto perché non condivido la stereotipizzazione normalmente associata a tali definizioni.

Naturalmente non voglio con questo negare le ovvie differenze generazionali: spesso anche all'interno delle stesse famiglie regna una grande difficoltà di ascolto e comprensione tra mondi diversi. Interessi, canali di comunicazione, linguaggio, senso dell'umorismo: tutto sembra a volte dividerci e venirci incontro per capirsi profondamente non è scontato, ma richiede una volontà reciproca e qualche sforzo di adattamento.

Sono però un po' meno convinto delle caratteristiche "genetiche" a volte associate dalla letteratura a ciascuna generazione, sia in generale, sia in ambito più strettamente lavorativo.

Esistono, a mio avviso, al di là delle differenze più superficiali (per esempio la maggiore o minore propensione al digitale), alcune caratteristiche più legate alla fase della vita che si sta attraversando, e che tutte le generazioni hanno attraversato o attraverseranno, probabilmente più importanti delle "culture generazionali" che sembrano caratterizzarle individualmente.

Quello che intendo dire, è che per tutte le generazioni gli obiettivi e le priorità a 20 anni sono, sono state e saranno certamente diversi da obiettivi e priorità a 40 o 60. Ed è pertanto un fatto normale che ogni nuova generazione metta in discussione obiettivi e priorità della precedente, tanto in famiglia quanto sul posto di lavoro o nella società in generale.

Chi, tra i "diversamente giovani", vede oggi gli esponenti delle nuove generazioni come alieni, o addirittura pericolosi sovversivi, probabilmente dimentica che molti boomer da giovani sono stati esponenti della più fragorosa, e forse a oggi più importante, rivoluzione culturale che ha attraversato il mondo occidentale, ovvero la contestazione giovanile a cavallo degli anni Sessanta e Settanta, sfociata a volte in fenomeni ben più estremi dei recenti Fridays for Future di Greta Thunberg, tanto per fare un esempio.

La critica dei "giovani" verso il mondo degli "adulti" è quindi un fenomeno naturale e permanente, probabilmente molto più di quanto siano le caratteristiche culturali proprie dei singoli movimenti giovanili in un

dato momento storico. Ed è una risorsa indispensabile, anche nelle forme più estreme, affinché il mondo degli “adulti” ascolti e capisca dove vadano applicati i dovuti correttivi a qualcosa che magari ha funzionato per loro, ma non funzionerà certamente per chi verrà dopo di loro. È ovviamente un processo non lineare, a volte traumatico, ma irreversibile. E la soluzione migliore per chi è in posizioni di leadership è quella non solo di ascoltare, ma anche di lasciare spazio alla sperimentazione di strade nuove facendo un passo di lato, ma senza mai sottrarsi alle proprie responsabilità di genitore/capo/coaches. Riscoprire il diritto all’errore (controllato), non inteso come fallimento, ma come necessaria tappa di apprendimento e miglioramento.

Cercando di andare sul pratico, quindi, cosa possono fare le organizzazioni, e le aziende in particolare per trasformare i potenziali conflitti tra generazioni in stimolanti occasioni di confronto e di crescita?

Engagement e sostenibilità

Sia pure con importanti sfumature, queste tematiche sono ormai centrali e trasversali alle varie generazioni. La pandemia e la *great resignation*, che in qualche modo alla prima può essere collegata in un rapporto di causa-effetto, hanno posto una serie di interrogativi, sia a livello di persone che di organizzazioni, sul significato profondo del lavoro e sulla sua importanza nel sistema valoriale, sul senso di appartenenza, sul valore (da alcuni messo in discussione) del team e dell’apprendimento on the job, sul ruolo che il mondo del lavoro può giocare negli equilibri sociali e ambientali. In poche parole, il purpose della vita individuale così come delle organizzazioni. Non credo questi siano e debbano essere temi sentiti solo dalle generazioni più giovani, anche se certamente la loro sensibilità appare più spiccata.

L’engagement per le organizzazioni è una conquista preziosa e, anche una volta sia stato acquisito, un buon brand e un buon EVP non sono garanzie sufficienti per il suo mantenimento. L’engagement va coltivato quotidianamente perché, come sappiamo, non è facile ottenerlo ma è facilissimo perderlo. L’engagement è oggi soprattutto frutto di ascolto attivo, stile di leadership coerente a tutti i livelli dell’organizzazione, comunicazione trasparente oltre che efficace, investimento sulla crescita e sul benessere delle persone. A livello generazionale, l’unica differenza che oggi percepisco è nel minor tempo che le organizzazioni sembrano avere a disposizione per “conquistarsi” l’engagement delle nuove generazioni.

Se in passato le persone che entravano in una nuova organizzazione si prendevano un po' di tempo per osservare, valutare e decidere se farne pienamente parte o cambiare, con i più giovani il tempo è compresso e il modello, probabilmente riflesso anche di cambiamenti sociali legati ai social media, appare più quello di uno speed date che di una serie di appuntamenti per conoscersi e innamorarsi reciprocamente. È però possibile, d'altra parte, giocare di anticipo: i nuovi entrati hanno accesso a molte più informazioni sull'azienda prima ancora di decidere di entrarci, e non solo dal website ufficiale, ma anche da fonti *third party* (per esempio Glassdoor, ma anche referenze dirette facilmente disponibili sui social media). Quindi è probabile che entrino in un'azienda in maniera più consapevole. Non si tratta quindi di convincerli, ma piuttosto di corrispondere alle aspettative che l'azienda stessa ha saputo creare attraverso la comunicazione, o almeno di non deluderle. La coerenza tra immagine esterna e comportamenti interni, a partire dalla fase di selezione, gioca quindi un ruolo fondamentale.

Altro valore imprescindibile oggi è la sostenibilità: un'azienda che non si impegni, in maniera credibile e dimostrabile e nelle modalità più consona al proprio settore di business, a ridurre il proprio impatto ambientale e migliorare la propria impronta sociale, è destinata nel tempo a morire, sia perché non riuscirà a essere attrattiva per i nuovi talenti, così come per investitori sempre più attenti a questi aspetti, sia perché anche le persone migliori all'interno di essa, percependo un'evidente distonia valoriale o ipocrisia (che forse è anche peggiore), progressivamente si orienteranno verso altre organizzazioni più in sintonia con il proprio sentire e con il resto della società che ci circonda.

***Frientorship*: una miscela di friendship, mentorship e leadership**

Una risposta che trovo interessante, rispetto al dilemma della coesistenza di diverse generazioni con i loro differenti obiettivi e priorità, ma anche linguaggi e approcci tecnologici, è quella della *frientorship*, un concetto elaborato intorno alla metà dello scorso decennio da Claudia Williams.

Oggi, in tutti i campi, dalla transizione energetica, alle scienze sociali, all'organizzazione del lavoro, è fondamentale adottare soluzioni ibride per la sopravvivenza e la crescita. *Frientorship* è una miscela quindi di approccio aperto all'altro ("amichevole" nella definizione originaria), cultura di feedback, con un modello di mentoring come atteggiamento trasversale alla cultura aziendale piuttosto che come programma formalizzato (il

mentoring può essere a due vie: circolarità del bagaglio esperienziale e del know-how, ma anche reverse mentoring sull'adozione di tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, sicuramente più familiari e meglio conosciute per le nuove generazioni) e una leadership basata sulla comunicazione trasparente e frequente, sull'ascolto attivo e sulla delega basata sull'accountability individuale e/o di team.

Politiche e strategie per la creazione di organizzazioni altamente ingaggiate post-pandemia

di Sara Razzicchia – Organon

Quando parliamo di salute della donna parliamo di Organon, la prima azienda farmaceutica globale interamente dedicata al benessere femminile in ogni fase della vita.

Un'azienda nata in era pandemica e che ha fatto proprie fin dall'inizio tutte le sfide e le opportunità generate dal *new normal*. Un'azienda che ha costruito il proprio modello organizzativo adattandolo alle nuove criticità dell'ambiente VUCA, facendo leva su caratteristiche quali agilità, flessibilità, adattamento, velocità ed engagement.

L'engagement è la parola chiave per esprimere la rivoluzione culturale che è alla base del modello organizzativo di Organon e della sua innovativa gestione delle Risorse Umane, che è stata una vera *HRevolution*.

In Organon abbiamo introdotto un modello di leadership diffusa e partecipata, dove ogni leader può far emergere il potenziale di ogni risorsa e ogni dipendente gioca un ruolo fondamentale e può connettersi con gli altri per generare sinergie virali.

Una rivoluzione culturale che si fonda sull'equilibrio tra fiducia e responsabilità individuale, gestione del proprio lavoro e raggiungimento della performance e promozione della crescita professionale di ogni persona.

Una strategia che si fonda su cinque pilastri che sono la diretta espressione dei nostri valori che ci esortano ad agire in prima persona (*Tieni accesa la tua passione, Sii te stesso, Non fermarti, Senti tua l'azienda*) per realizzare, con il nostro lavoro e comportamenti e azioni tangibili, la nostra visione:

- leadership diffusa;
- lavoro ibrido;
- benessere dei dipendenti;
- promozione dei valori DEI&B;

- gestione innovativa della valutazione della performance, attivazione dei talenti e formazione continua.

Tante sono le iniziative che stiamo mettendo in campo per realizzare la nostra *HRevolution*: modello di gestione del lavoro basato sulla fiducia; ufficio concepito su spazi condivisi e partecipati (*activity based working*) e abolizione dei badge aziendali; dotazioni tecnologiche e funzionali offerte a ogni dipendente; ore di focus dedicate allo studio e alla formazione e diritto alla disconnessione; screening preventivi e campagna annuale di vaccinazione antinfluenzale gratuita estesa a tutto il nucleo familiare; contributi per libri scolastici e campus estivi; bonus per la nascita di un figlio e per i percorsi di procreazione assistita; integrazione sulla retribuzione nel periodo di maternità facoltativa e permessi retribuiti estesi; percorsi di formazione personalizzati; programmi di *reverse mentoring*, gestione della valutazione della performance basata sulla relazione di fiducia tra manager e dipendente.

Tante attività, tante azioni e un solo numero: 97%, la percentuale di engagement espressa dalle nostre persone nella survey globale del 2022. Un numero che ci rende orgogliosi e ci dice che siamo sulla buona strada nella realizzazione concreta del nostro impegno per lei, per le persone e per l'intera società.

Engagement: questione di identità e appartenenza

di Francesco Rotundo – D'Amico Shipping Group

Il focus sul purpose ha avuto la sua stagione.

Oggi, tuttavia, non sembra suscitare la stessa attenzione di qualche tempo fa quando informava diffusamente considerazioni su management e modelli di leadership. Attenzione che, invece, non dovrebbe avere un carattere stagionale per un argomento che stagionale non è.

I più recenti fenomeni di *great resignation* e *quiet quitting* hanno sollevato una questione importante di retention e di engagement che non si alimenta da fattori esterni alle organizzazioni. Anzi, ciò che ha soprattutto indebolito il rapporto tra le persone e le aziende va ricercato nel sempre maggiore divario tra le aspettative delle prime e le risposte (o le proposte) delle seconde.

D'altra parte, istanze e aspettative nuove non sono una prerogativa dei lavoratori più giovani: la richiesta di una rivisitazione dei riferimenti su cui saldare il patto tra dipendente e azienda riguarda più diffusamente tutte

le generazioni e in linea generale tende verso un modello di gestione che non sia più ancorato alla sola idea del rapporto di scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione.

L'accoglimento nelle scelte strategiche delle politiche ESG, e il maggior peso delle dimensioni S e G, devono necessariamente essere accompagnate da un ripensamento della cultura e dei valori delle aziende. A partire dalla ricerca e dall'affermazione di quegli elementi per i quali il contesto organizzativo sia in grado di generare e rafforzare identità, quindi riconoscimento e senso di appartenenza e di offrire una "visione del mondo" nel medio-lungo termine oltre che un modello di business e risultati economico-finanziari nel breve.

In questo senso, l'idea di una business sustainability che pone al centro la tutela e il rispetto della persona afferma un nuovo paradigma in cui la dimensione dell'"essere" ha, nel rapporto azienda-dipendente, un peso ugualmente rilevante accanto alle dimensioni più note di gestione.

È il passaggio dalla *people-centricity* alla *person-centricity* che genera realizzazione nell'esperienza professionale. In questa prospettiva, l'accoglimento della più ampia e complessa dimensione dell'"essere/individuo" segue la lunga evoluzione delle persone all'interno delle organizzazioni, attraverso cui i meccanismi di motivazione e di *engagement* hanno sempre di più attribuito al lavoro un motivo di autorealizzazione oltre che di soddisfacimento dei fabbisogni primari. Il lavoro, come detto, va ben al di là del rapporto di scambio tra prestazione lavorativa e retribuzione: le persone cercano, nel lavoro e nelle organizzazioni una cornice di senso in cui il loro contributo (personale e professionale) trova riscontro nella realizzazione e nell'identificazione di un più ampio scopo.

Ecco perché il primo impegno del good employer è definire un purpose che sia in grado di tradurre un impatto positivo: definire un fine e dei valori "vivi" e realmente vissuti, praticati nell'esperienza quotidiana e nell'esempio di tutti, dal CEO in giù, nessuno escluso.

Una necessaria riflessione sulla cultura organizzativa che parta dalla differenza tra priorità e valori: una differenza non solo semantica, anzi centrale perché i grandi cambiamenti possano accadere e perché le priorità possono cambiare al cambiare del contesto competitivo, in ogni momento. I valori, no.

Sostenibilità: maneggiare con cura

di Selene Santacaterina – Amadori

Qualche anno fa, il direttore marketing dell'azienda per cui lavoravo in quel momento si presentò fiero da me per darmi una copia appena stampata del bilancio di sostenibilità.

Era un volume ricco di informazioni relative ai virtuosi processi di produzione dell'azienda, con una piccola parte dedicata anche alle persone. Ricordo che il mio dipartimento era stato coinvolto nella stesura per fornire qualche numero e niente altro.

Me lo ricordo come un lavoro ben fatto che mi fece chiedere: quando un'azienda può davvero definirsi sostenibile?

È qualcosa che riguarda esclusivamente i processi e il loro impatto produttivo e ambientale o è molto di più?

A distanza di anni, conosciamo tutti la risposta “giusta”.

E la ricetta, qual è? E noi come HR cosa facciamo per rendere le nostre aziende davvero sostenibili? E possibilmente prima che il marketing ne faccia uno splendido report cartaceo... qual è il nostro contributo?

Intanto uscire dalle dicotomie e dai silos.

Sostenibile è per tutti e tutte. Se non lo fosse, non potremmo davvero parlare di sostenibilità.

Il primo elemento a dover essere sostenibile è il luogo (fisico, remoto, ibrido) dove le persone vanno a lavorare.

Uno spazio a misura delle abilità motorie e cognitive di ognuno.

Uno spazio dove sia possibile esprimere se stessi, le proprie opinioni, le proprie necessità.

Un luogo sicuro per le idee, le emozioni, i valori, in cui potersi sentire integrati nel sistema aziendale e capaci di poter avere un impatto al suo interno.

Un luogo dove c'è spazio per l'identità, in cui non contano i modelli ma le modalità di interazione, in cui si collabora solo se si partecipa.

Sostenibilità è prendersi cura.

Dell'ambiente, dell'economia, delle persone.

Mettere a sistema strategie innovative per stare meglio, prima di tutto mentalmente, in una dimensione individuale e di gruppo.

Ogni realtà aziendale saprà individuare le corrette dosi per questa ricetta, ma quel che è certo è che ognuno di noi debba mettere le mani nell'impasto.

Mi sono chiesta: troppo edulcorato? Lontano dalla realtà? Difficile da realizzare? Sicuramente non immediato. Si parla di una vera rivoluzione

culturale in cui un'azienda non parla più di se stessa soltanto attraverso i numeri, ma che li utilizza per portare il cambiamento. Se è vero quindi che “la cultura si mangia la strategia a colazione”, come ha sostenuto Peter Drucker, partire dai bisogni delle persone, tutte, è la vera innovazione sostenibile.

Da soli si va più veloci, insieme si va più lontano

di Stefano Setti – Penske Automotive Italy

Riunione. Meeting. Trasferta. Macchina. Ti sei ricordato di fare il rimborso spese? Traffico. Sono in ritardo. Accidenti mi sono perso. Qual era l'indirizzo?

Esempi comuni di espressioni, situazioni, circostanze. Quale minimo comun denominatore? Il tempo che manca, che sfugge, che non è mai abbastanza. Siamo circondati da cose da fare e sempre con l'affanno. Sembra una condizione comune e sembra, paradossalmente, la maledizione e al tempo stesso il significato più profondo della nostra società: una società che è sempre attiva, sempre sveglia, sempre sui social.

Come siamo arrivati a questa condizione? Quali valori abbiamo perso? Quali nuovi valori ci muovono?

Se proviamo a dare un breve sguardo ai primi 23 anni di questo secolo, sicuramente non possiamo non accorgerci di quanto l'accelerazione e la “crisi” siano stati, in fin dei conti, il motore dei cambiamenti. Di fronte alla possibile “fine della storia” di Francis Fukuyama e il suo *The End of History and the Last Man* del 1992 ci si è palesato l'11 settembre del 2001: la storia non si è fermata, anzi, ha preso una velocità e una piega fino a quel momento non prevedibile; di fronte alla necessità di liberare l'impegno finanziario promulgato dal Gramm-Leach-Bliley Act del 12 novembre 1999, che ha permesso la commistione di banche commerciali e di investimento, abbiamo assistito al fallimento di Lehman Brothers e alla relativa crisi dei mutui subprime nel 2008 e poi, nel 2011, la crisi dei debiti sovrani con la “troika” palesatasi in Grecia, a causa della progressiva crisi palesatasi dall'autunno del 2009 fino alla fine del quarto trimestre 2014; in ultimo il Covid-19 e la crisi sanitaria: in un mondo iper-collegato, i legami fra le nazioni e i continenti hanno permesso la rapida diffusione di un virus che sembrava, inizialmente, relegato a un angolo lontano anche se, in poche settimane, ha coinvolto l'intero globo.

Insomma, la velocità a cui assistiamo, e di cui facciamo parte, sembra essere davvero il senso del nostro secolo, tratteggiato da crisi che molto velocemente hanno messo in discussione lo *status quo* fino a quel momento in atto. Il ruolo che, come HR, ricopriamo, penso, ci possa dare un punto di vista privilegiato di questo momento e di questa società. Negli ultimi due anni ci siamo trovati a fronteggiare una crisi sanitaria senza precedenti e senza una risposta uguale per tutti. Da qui l'elemento che più di ogni altro ha permesso a me, al mio team e alla mia organizzazione di uscirne: da soli si perde, insieme si vince. E non attraverso il mero "fare squadra" o "fare team" con quel sapore di vecchio e superato che queste parole hanno ma attraverso l'engagement, ovvero attraverso lo stabilire legami sani e diretti che persone e organizzazioni hanno. Il tutto garantito da noi, dagli "HR".

Sì, engagement, ovvero legami, rapporti. E rapporti sani, diretti, veri, riattivando quel senso di comunità all'interno di un mondo che sembra essersene dimenticato, attraverso quel *continuous improvement*, alimentando sempre e continuamente i rapporti fra le persone in un mondo iperconnesso, velocissimo, continuamente in "crisi" che sembra essere senza punti fermi a cui far riferimento.

Da qui il primo contributo: nella mia esperienza di HR siamo, e dico *siamo*, usciti dal Covid solo assieme agli altri. Con HR che è stata la guida e un punto di riferimento per gli altri quando non vi era chiarezza: nessuna chiarezza sulle linee guida governative, idee incerte sulle profilassi sanitarie o sui passaggi da seguire. Siamo stati noi a costruire quella comunità sull'engagement, non necessariamente positivo, che ci ha unito e ci ha permesso di saltar fuori da una situazione che all'inizio lasciava attoniti e senza parole. È stato attraverso l'attivazione dei rapporti sani e l'ingaggio delle persone che ci siamo fatti carico di una crisi senza precedenti che ci ha fatto scoprire il mondo digitale, le videocall o, più in generale, strumenti diversi per essere connessi e non perdere i rapporti. La nostra capacità di tenere unite persone e organizzazioni, professionisti e aziende, linee guida esterne e procedure interne, ci ha permesso di scoprire il senso dell'ingaggio degli altri a causa di una forza esterna che metteva a repentaglio la vita, la sanità, il senso stesso e preciso dello stare assieme.

Da qui il secondo contributo: possiamo, come HR, intervenire e prenderci grandi responsabilità solo nel momento di crisi? Solo nel momento in cui nessuno si prendere la responsabilità di dare risposte dirette? No, dobbiamo essere anche coloro i quali si prendono la responsabilità di far riflettere gli altri. Siamo così sicuri che dopo la crisi del Covid tutto possa tornare a prima? Siamo così sicuri di poter tornare alle nostre attività di

dicembre 2019? Così, come se nulla fosse successo? No, non possiamo. Non possiamo pensare che non sia successo nulla, non possiamo riportare le lancette del nostro orologio indietro come se nulla fosse. Non possiamo commettere lo stesso sbaglio che hanno fatto coloro che sono usciti da una delle grandi crisi del nostro secolo: 9/11, subprime, crisi del debito sovrano. Dobbiamo avere il coraggio di prenderci cura della fondazione di un nuovo paradigma e, con coraggio, farci carico della trasformazione a cui abbiamo assistito e della quale abbiamo fatto parte non come attori marginali ma come attori protagonisti. Non possiamo farlo da soli, dobbiamo farlo con gli altri secondo un'altra accezione del termine engagement. Non tanto l'engagement volto alla salvaguardia dei rapporti durante i mesi più duri del Covid bensì l'engagement che interroga il presente e in particolare l'unica cosa che muove tutti noi: i valori. Non potendo far finta di niente riguardo la grande crisi che abbiamo da poco attraversato, dobbiamo avere la lucidità di pensare che probabilmente ne siamo usciti diversi. Di questa nuova "normalità" così diversa rispetto a prima cominciamo ad avere dei numeri molto precisi e incredibili: *great resignation* e *quiet quitting* sono solo alcuni dei presagi, molto tangibili, che stiamo registrando. Aggiungiamo per un secondo le necessità che in modo impellente e fortissimo ci stanno palesando le nuove generazioni. Esse cercano quel tempo che noi abbiamo perduto e non saranno persone dedite alla negoziazione: a torto o a ragione ci imporranno il cambiamento. Dobbiamo avere il coraggio di interrogarci su quali nuovi valori ci muovono e ci muoveranno, tenendo presente che le nuove generazioni hanno già ben chiari questi nuovi valori. Dobbiamo, con coraggio, guardare in faccia questa nuova società che ci sembra avere le sembianze di Medea, che ha lo sguardo che pietrifica, e con coraggio sfidarla sul piano più scivoloso e pericoloso: a quali nuovi valori dobbiamo far riferimento? Di nuovo, non possiamo farlo da soli. HR non può dare risposte per altri ma può forzare le organizzazioni a fare le domande giuste e, da qui, generare quel nuovo tipo di engagement basato non sulla necessità impellente di una crisi sanitaria bensì sulla necessità di definire un paradigma nuovo a seguito della nuova società che sta prendendo forma.

Quali sono gli strumenti? Sono i soliti ma con un altro obiettivo. Focus group, survey, analisi di clima: tutti strumenti che devono avere l'ambizione di condividere con gli altri, persone e organizzazioni, una nuova carta dei valori, il più possibile condivisa e precisa. Ecco qui il nuovo engagement: non feste di fine anno, team building o off-site meeting. Engagement nel senso più profondo di costruzione di rapporti con gli altri con la finalità di immaginare una nuova carta dei valori con la

quale sfidare le nuove generazioni, sfidare le *great resignations*, sfidare il *quiet quitting*.

Perché tutto questo? Perché da soli non si va da nessuna parte. Al massimo si va veloci ma, come dice un meraviglioso detto africano, insieme si va più lontano.

Diversity e inclusione: cosa succede in casa UNI

di Gianna Zappi – UNI – Ente Italiano di Normazione

Il 2022 è stato costellato da tante iniziative dirette a portare l'inclusione e la parità di genere nel cuore delle strategie. Per UNI, è stato l'anno della Prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022⁵ – *Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere* – che aiuta le organizzazioni a promuovere il cambiamento culturale necessario, grazie anche alla sua certificazione, promossa dalla legge n. 162/2021.

Le iniziative *in casa* UNI muovono da questo assunto: che la diversità e l'uguaglianza di genere non siano una questione *femminile*; né solo di "quote rosa". Riconosciamo la necessità di una modifica di approccio e di modello per *un mondo fatto bene*, ritenendo che l'inclusione sia una strategia vincente, dal punto di vista sociale e in prospettiva economica.

Il nostro approccio è una declinazione del modello di responsabilità sociale che abbiamo adottato da diversi anni (UNI EN ISO 26000:2020). Ne sono derivati una serie di *fatti* tra cui: l'infrastruttura dell'integrità⁶ delle persone di UNI, con una Carta etica e una Carta deontologica, con punti di attenzione su questi aspetti; la firma alla *UNECE Gender Responsive Standard Declaration*⁷, per produrre standard che tengano conto delle diversità; un presidio formalizzato in struttura organizzativa; una politica Diversità, inclusione e pari opportunità⁸ che organizza in maniera ancora più organica le nostre attività, verso dentro (negli aspetti gestionali) e verso fuori (nei lavori tipici di normazione). Facciamo attenzione al linguaggio, per renderlo inclusivo e libero da stereotipi e discriminazione di

⁵ <https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022>.

⁶ https://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8911&Itemid=2900.

⁷ <https://unece.org/trade/wp6/Gender-Resp-Stdards-declaration>.

⁸ https://www.uni.com/images/stories/uni/pdf/altri_documenti/2022_uni_brochure_diversity_inclusion.pdf.

qualsiasi tipo. Abbiamo aderito alla Fondazione Libellula⁹, un network di aziende con cui condividiamo l'obiettivo di agire sul piano culturale, per prevenire e contrastare la violenza sulle donne e la discriminazione di genere, anche tramite sessioni di info/formazione ai vari livelli.

Abbiamo applicato la UNI/PdR 125, che ci consente di rendicontare gli esiti del nostro impegno e lavorare ai gap individuati: un audit interno ha formalizzato la nostra conformità. Sul fronte esterno, ci impegniamo a favorire una produzione normativa più inclusiva, capace di intercettare le differenze e renderle valore, e a promuovere una maggiore presenza femminile, per raggiungere la parità nei nostri tavoli di lavoro e a livello di governance, nel rispetto delle competenze richieste dai ruoli.

Inclusione e parità di genere sono quindi parte di un nuovo modello di gestione che può rendere operativo il cambiamento necessario, a partire dall'educazione delle giovani generazioni, per contribuire sempre più a *un mondo fatto bene*. Le tappe di questo viaggio le raccontiamo nel nostro *Rendiconto di sostenibilità* che si trova online sul nostro sito¹⁰, accessibile a chiunque, incluse le persone con disabilità visive.

L'inclusione come leva per affermare la diversità nell'organizzazione

di Fabrizio Tripodi – Brown-Forman

Nella mia esperienza come direttore delle Risorse Umane in Brown Forman – azienda multinazionale americana nel settore spirit – ho avuto la possibilità di lavorare direttamente con la funzione di Diversity & Inclusion, basata nell'Headquarter in Kentucky.

Con il D&I Officer, abbiamo lavorato sulla creazione e lo sviluppo di gruppi di risorse aziendali (Employee Resource Groups – ERG) che si sono formati all'interno dell'azienda. Questi gruppi (PRIDE – comunità LGBT, GROW – leadership femminile, SEED – integrazione delle diverse etnie ecc.), sono stati creati allo scopo di aumentare la consapevolezza aziendale sui temi di inclusione e garantire un livello di engagement continuo da parte dei business leader, compresa ovviamente la funzione HR.

⁹ https://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11367:uni-aderisce-a-fondazione-libellula-contro-la-violenza-sulle-donne-e-la-discriminazione-di-genere&catid=171&Itemid=2612.

¹⁰ https://www.uni.com/index.php?option=com_content&view=article&id=373&Itemid=2425.

L'evoluzione della D&I da topic puramente HR a strategic priority per il business ha richiesto un lavoro di diversi anni, in cui ci siamo concentrati sull'ascolto, sulla comprensione dei diversi *entry levels* delle varie organizzazioni e countries e sull'autenticità del messaggio.

Come funzione HR abbiamo – per esempio – inserito nella nostra agenda la strategic priority del gender balance nella popolazione dei Business Leaders; in tutti i processi di recruitment, talent review, succession planning, compensation review ecc., abbiamo inserito strumenti, aggiornato processi e formato leader a questo scopo, sottolineando il concetto di “ownership” della strategia D&I a tutti i livelli.

Personalmente, ho fatto il mio percorso nel programma “BE better, LEAD better”; un programma gestito dalla funzione D&I che ha coinvolto tutti i people leader in azienda. È stata un'esperienza incredibile. Attraverso il confronto con colleghi di tutto il mondo, in piccoli gruppi e supportati da esperti esterni, abbiamo approfondito tematiche quali “gruppi dominanti”, “percezione della diversità”, “equal opportunity” e “leadership inclusiva”. La consapevolezza rispetto alla mia posizione sociale/aziendale, lo stravolgimento della prospettiva rispetto a certi temi ma soprattutto il confronto aperto e vulnerabile hanno cambiato completamente il mio modo di vedere, percepire ed eventualmente agire, come leader di un team globale.

Penso che un percorso di questo tipo sia un fattore ormai necessario per tutte le organizzazioni moderne, non solo come elemento di sviluppo di una cultura inclusiva e di una leadership sostenibile, ma anche come key success factor per essere “employer of choice”.

Engagement: come attrarre e trattenere risorse e competenze. Quali rischi per il business se ci concentriamo sulle new skill?

di Alberto Valenza e Rossana D'Amico – Aeroporti di Roma

La competizione tra le aziende per attrarre nuovi talenti, esasperata dagli effetti sull'attitudine al lavoro della crisi pandemica, indossa negli ultimi 18 mesi una nuova veste. Oggi nella “war for talent” si discute di un mix di news skill e conseguenti strategie di attraction e retention.

Assistiamo infatti alla necessità di reclutare talenti con *capabilities* che coprano le esigenze emergenti (data scientist, robotica, meccatronica,

competenze legate alla transizione digitale ed ecologica) associate a nuove competenze (innovazione, intelligenza emotiva, creatività ecc.)¹¹.

La penuria di competenze rende inizialmente difficile il reclutamento, ma nel medio periodo la vera sfida che si pone dinanzi alle organizzazioni è quella di trovare le giuste leve di retention per i talenti così selezionati. Tali strumenti devono superare le tradizionali ambizioni di carriera e remunerazione e piuttosto legarsi alla creazione di un rapporto di fidelizzazione in cui il singolo riconosca nella propria esperienza con l'azienda un elemento distintivo per la sua retention in azienda. È così che le organizzazioni, oltre ai percorsi di sviluppo e *upskilling* delle competenze, stanno lavorando all'individuazione di ambienti avulsi dalle caselle organizzative e dalla disciplina del contratto di lavoro, che superano quei concetti di organizzazione classica del lavoro e stanno concentrandosi sull'identificazione di modelli "organizzativi" in cui l'esperienza del dipendente è esclusiva e indipendente dalle gabbie dell'organizzazione costruite nel tempo (livelli di inquadramento, ufficio, gerarchia, organigramma ecc.).

È quindi il caso di chiedersi: questa spinta verso nuove forme di engagement, in particolare in quei business fortemente ancorati alle competenze tecniche, penalizza le risorse legate a "ruoli tradizionali"? Tra il 40 e il 60% del valore del capitale umano può essere attribuito alle competenze acquisite on the job¹². Come possiamo, quindi, ignorare il valore dell'esperienza?

Rispetto a questo tema si aggiunge il fattore generazionale: inevitabilmente, le competenze più tecniche sono meglio possedute e agite dalle risorse con più esperienza: per queste, le leve di ingaggio che risultano vincenti sono nuove e spostate verso fattori formativi, sviluppo, attenzione alla work flexibility e alla salute e caring.

Allora, forse, la vera sfida del lungo periodo è superare la *war for talent* riuscendo ad allineare le competenze. Risulteranno vincenti le aziende che avranno per prime re-immaginato gli strumenti di engagement sfruttando l'abilità umana di "imparare" come fattore di ingaggio per i nuovi talenti in cerca di continue sfide e di *upskilling* per le risorse che abbiamo chiamato *traditional employees*.

¹¹ World Economic Forum, *Top 10 skills 2025*.

¹² McKinsey & Company (2023), *Reimagining people development to overcome talent challenges*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-people-development-to-overcome-talent-challenges>.

Creare equilibrio. Trasformare il lavoro. Responsabilizzare le persone

di Anna Amodio – NTT DATA Italia

La pandemia ha cambiato radicalmente il mondo del lavoro così come lo conoscevamo, un cambiamento che ci sta permettendo di sperimentare e testare formule di lavoro ibride, ma soprattutto ha evidenziato l'urgenza di agire su aspetti culturali, piuttosto che normativi.

È l'inizio di una nuova era, quella in cui la sfera professionale si fonde con quella personale e richiede un nuovo modo di lavorare che sia sostenibile e abilitante per il futuro del business. È diventato molto chiaro alle organizzazioni, a livello globale, che la pandemia è stata il punto di partenza di un cambiamento profondo e sistemico. Ha cambiato il modo in cui le persone vedono le loro vite e le loro traiettorie professionali e ha cambiato il modo in cui le aziende percepiscono i loro dipendenti, da risorse umane a persone che richiedono nutrimento e supporto.

Ci sono diversi aspetti di questo cambiamento. Il primo è uno dei più noti: *the great resignation*. Inizialmente si pensava che l'onda dimissionaria fosse dovuta al caos e all'incertezza, ma oggi è chiaro che ha più a che fare con l'esigenza delle persone di avere ruoli che aggiungano valore e significato alle loro vite.

Poi c'è il *quiet quitting* ovvero l'abbandono silenzioso, cioè lavorare lo stretto necessario, oppure l'approccio YOLO (*You Only Live Once*), la ricerca del benessere lavorativo che ha un impatto importante su millennial e Z generation.

Questi fenomeni fanno tutti parte di un cambiamento più profondo che deve essere gestito attentamente e che richiede ai professionisti people di essere sempre più consapevoli del nuovo concetto di lavoro che si sta progettando e costruendo attraverso le decisioni che, prese oggi, avranno un impatto sul futuro.

È per questo che in NTT DATA Italia abbiamo ascoltato le persone e raccolto le diverse esperienze per comprendere le nuove esigenze. Siamo consapevoli che questo percorso sia necessario per ridisegnare un modo di lavorare nuovo, quello del futuro, non solo su misura per le nostre persone, ma co-creato con le nostre persone.

La prospettiva è la chiave

Abituati in passato ad avere aspettative lavorative rassicuranti e un quadro di riferimento consolidato, oggi dobbiamo fare un esercizio continuo di ascolto attivo per comprendere il nuovo contesto e i nuovi scenari che si presentano e sviluppare nuovi approcci manageriali.

La resilienza e l'adattabilità sono essenziali per il successo del lavoratore moderno all'interno dell'azienda moderna. Le persone hanno sviluppato nuove competenze e modalità di lavoro per adattarsi alle richieste dell'emergenza pandemica, alle complessità del lavoro remoto e ibrido.

Tutti questi fattori si sono combinati per cambiare radicalmente il modo in cui le persone percepiscono se stesse e il loro ambiente di lavoro. Hanno scoperto di possedere la capacità di navigare tra l'intensa complessità e l'incertezza di poter sopravvivere. Hanno capito che la vita è breve, che il rischio è intrinseco e che c'è solo una possibilità di vivere nella loro vita.

Ciò significa che anche le aziende devono cambiare le loro prospettive. Devono riconoscere l'importanza della soddisfazione personale e della cura per gli altri e creare comunità all'interno delle aziende che incorporano fiducia e benessere.

Si tratta di un percorso continuo, volto a conciliare gli obiettivi specifici di ogni individuo con quelli comuni di business.

Questo è il motivo per cui in NTT DATA crediamo davvero che sia importante non creare regole e norme, ma piuttosto costruire una mentalità completamente nuova basata sulla fiducia.

La cultura, che si esprime attraverso valori, principi, comportamenti aziendali e sociali, diventa il comune denominatore attraverso il quale interpretare con consapevolezza la complessità e la diversità, in particolare generazionale, che stiamo affrontando. Una nuova cultura comune che ci guidi nel processo evolutivo in cui siamo immersi.

In che modo la fiducia crea coinvolgimento

Un rapporto basato sulla fiducia, invece di un costante uso del controllo, rende ogni dipendente capace di adempiere ai mandati del proprio ruolo.

Grazie a una diffusa fiducia organizzativa, le persone possono essere produttive e coinvolte quando adottano pratiche di lavoro a distanza e assumono la vita di smart worker.

Crediamo che attraverso la costruzione di una cultura della fiducia che risponde alle nuove esigenze di flessibilità, le persone possano dare tanto all'azienda quanto alla propria vita.

Come l'equilibrio entra nell'equazione

Abbiamo sviluppato un modello di smart working, sostenuto anche da un accordo sindacale siglato nel 2021, che sancisce i principi del nuovo modo di lavorare ibrido. Lo smart working non deve essere affrontato in modo riduttivo in termini di quantità di giornate da trascorrere all'interno degli uffici, ma definendo un approccio costruito sulla flessibilità che consenta alle persone di lavorare in ufficio, a casa, in altri luoghi o in movimento, ma sempre all'interno dei team e all'interno della cultura condivisa.

In questa logica anche rientrare in ufficio non è per un adempimento amministrativo, ma per sostenere un modello di lavoro collaborativo, che genera innovazione e apprendimento.

Mission to future

Oggi in NTT DATA sta prendendo forma una nuova cultura aziendale che pur mantenendo salda la filosofia alla base della nostra *Smile Working Company*, ne riconsidera i principi alla luce delle **nuove modalità di lavoro ibrido**, della **molteplicità delle esigenze individuali** e delle **nuove strategie di business**.

Una cultura orientata a creare un ambiente di lavoro inclusivo, un modo di lavorare che premierà sempre di più la **collaborazione**, l'**engagement**, la **curiosità**, un ambiente in cui il lavoro di squadra sia incentivato, dove l'impegno di ognuno è la forza di tutti e la curiosità il motore dell'innovazione.

E dove questi pochi e chiari principi ci guidano per affrontare con consapevolezza un momento storico di cambiamenti epocali nel mondo del lavoro.

In NTT DATA abbiamo accettato la sfida di sperimentare nuovi approcci guardando al futuro e non cercando di adattare vecchi modelli al presente e, soprattutto, abbiamo cercato un linguaggio comune che permetta di creare engagement con una molteplicità di interlocutori e creare un terreno fertile alla co-creation tra i vari stakeholder aziendali.

Durante tutto il 2022 abbiamo lavorato intensamente a un complessivo ridisegno della nostra **cultura aziendale**, del nostro **modello di leader-**

ship, del sistema di **sviluppo delle competenze**, del **ruolo degli executive** nella gestione del cambiamento.

Abbiamo lavorato a un grande progetto che ha visto coinvolto il top management nella ridefinizione della strategia di business, nella riformulazione della nostra cultura e dei comportamenti abilitanti alla nuova fase aziendale. Abbiamo ridefinito i principi alla base dei criteri di crescita delle persone in un contesto che assicurasse trasparenza e valorizzazione del talento di ogni persona.

Il punto di partenza è stato formulare i tre principi cardine della nostra nuova cultura – collaboration, engagement, curiosity – collegati a quattro elementi che riassumono i pilastri della nostra strategia aziendale e la traducono in competenze e comportamenti che permettono di metterla in pratica.

Un team composto da people, sia della country Italia sia di headquarter, e rappresentanti della linea ha disegnato un nuovo job system per la costruzione flessibile e personalizzata dei percorsi di carriera con l'obiettivo di ingaggiare ogni persona, a ogni livello, per raggiungere il comune obiettivo di crescita individuale e aziendale.

In un mondo in grande trasformazione anche i modelli di carriera, infatti, devono essere in grado di evolversi e di rispondere alle esigenze di tutte le persone, ma soprattutto **valorizzare l'unicità di ogni singola persona** e per questo la nuova **talent value proposition** raccoglie tutto il bagaglio di esperienze maturato negli anni, ma rielaborato nel contesto del cambiamento epocale che stiamo vivendo, nel rispetto della cultura in cui crediamo e rispondendo alle mutate aspettative di carriera e di crescita professionale, di flessibilità e di formazione di ognuno.

Abbiamo superato la logica di percorsi predefiniti secondo le tradizionali categorie di crescita verticale/orizzontale, manageriale/specialistica e sostituendola con un sistema di *job roles* aggregati in famiglie professionali e *talent maps* che attraversano diverse famiglie professionali, in un contesto internazionale.

Ogni persona diventa quindi architetto della propria crescita indirizzando il proprio percorso sulla base dei propri tempi, interessi, proattività nel prepararsi ad acquisire le competenze necessarie a ricoprire ruoli diversi o superiori ed essere pronta a cogliere le opportunità che si presentano.

Per questo abbiamo anche ripensato i percorsi di formazione e sviluppo a supporto di ognuno, con assessment, mentoring, coaching, e soprattutto formazione attraverso la nostra Human Academy interna.

Il nuovo percorso è appena cominciato e richiederà tempo, lavoro e partecipazione di tutti per evolvere continuamente. Sappiamo che ci sa-

ranno sempre nuovi problemi e questioni da affrontare che vanno di pari passo con i nuovi modi di lavorare, ma sappiamo anche che se creiamo una cultura di valori e impegno condivisi, le persone si incontreranno sempre nel mezzo.

Crescere sempre, per creare un futuro ricco di opportunità per tutte le persone di NTT DATA, crescere in maniera più profittevole per poter investire sempre di più, per poter offrire migliori condizioni a tutti i collaboratori e per garantire solidità e sostenibilità nel tempo.

Gratitudine... perché no?

di Valeria Ferreri – Flex

Parlare di leadership oggi è molto differente rispetto al passato, per il contesto in cui i leader operano e, soprattutto, per le aspettative rispetto al ruolo di leader stesso.

A tal proposito, mi preme condividere una personale visione rispetto al tema della gratitudine, con un taglio scientifico, come tratto distintivo del leader di oggi e leva per la performance.

Un viaggio nella scienza della gratitudine non può che iniziare dal significato di gratitudine stesso: gratitudine deriva dal latino *gratus*, significa essere grato a qualcuno e/o per qualcosa. È subito chiaro che essere grato porti a essere riconoscente e, di conseguenza, crei un'affiliazione, un senso di appartenenza. Perché la gratitudine assume oggi particolare importanza in ambito aziendale?

In primo luogo, ci troviamo a operare in un contesto di estrema ambiguità e volatilità: il mondo è cambiato a seguito della pandemia Covid-19, ci sono nuovi paradigmi relazionali, c'è una guerra in Europa che allarma e ha sconvolto dinamiche reiterate, una potenziale recessione più o meno già in essere. Il concetto di mondo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), coniato alla fine degli anni Ottanta e rimasto attuale fino a tempi recenti, è addirittura ormai superato dall'acronimo BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incompresible*), che veicola un'idea di scenario odierno ancora più caotico, fragile ed estremamente complesso da comprendere.

Inoltre, nella società occidentale è come se tutto fosse dovuto e, nonostante iniziative eccellenti intraprese dalle aziende per migliorare l'engagement e l'employee experience, un sottofondo di insoddisfazione generale galoppa (le survey Gallup ci dicono che il 65% degli statunitensi in età da

lavoro non è *engaged* → *employee engagement* vs. *employee satisfaction and organizational culture*¹³, portando a fenomeni che ci sono molto noti come *the great resignation* o *the quiet quitting*.

Date queste premesse, per spiegarci il perché della gratitudine, analizziamo quali sono gli effetti scientificamente provati.

Senza entrare nei dettagli delle neuroscienze, il nostro cervello sviluppa dopamina e serotonina come stimoli alla gratitudine. Possiamo quindi dire che la gratitudine genera felicità, e benessere mentale con conseguente aumento dell'autostima e del pensiero positivo, traducendosi nello stare meglio da un punto di vista fisico. Ne consegue che sia una carica energizzante per il nostro corpo: ci permette di vivere meglio, di pensare con positività, dormire meglio, di mantenere alti i livelli di attenzione e lucidità più facilmente, di essere più focalizzati e rilassati, di sviluppare la nostra resilienza, e, infine, di lavorare in maniera più efficace. In altre parole, è un boost alla performance.

Uno studio dell'Università del Kentucky ha addirittura esplorato come esprimere gratitudine riduca i comportamenti aggressivi (*7 Scientifically Proven Benefits Of Gratitude That Will Motivate You To Give Thanks Year-Round*¹⁴; *The Neuroscience of Gratitude and Effects on the Brain*¹⁵).

Tutto ciò ci fa capire il valore della gratitudine per una corporation, come leva per migliorare l'engagement e l'appartenenza oltre che la performance. Ancora una volta, guardando i dati, Gallup ci dice che il manager/leader diretto ha un peso fino al 70% sull'engagement dei singoli (*The Benefits of Employee Engagement*¹⁶). Quindi, la gratitudine è un valore per la leadership che, a oggi, sempre di più guarda all'intelligenza emotiva, *vulnerability* (Brené Brown), per comprendere le persone, affiliarle, guidarle superando il passato.

In un clima di gratitudine, inoltre, le persone possono sentirsi libere di esprimere se stesse e, pertanto, la gratitudine non può che costituire un fondamento per l'inclusione.

Ci sono alcuni effetti, potenziali deragliatori, da conoscere così da prevenirli: è importante creare una cultura della gratitudine in azienda per gradi oltre che guardare alla potenziale diversità culturale, in modo tale da

¹³ <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>.

¹⁴ <https://www.forbes.com/sites/amymorin/2014/11/23/7-scientifically-proven-benefits-of-gratitude-that-will-motivate-you-to-give-thanks-year-round/>.

¹⁵ <https://positivepsychology.com/neuroscience-of-gratitude/>.

¹⁶ <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.

non rischiare di creare imbarazzo, oppure un sentimento di debito, disconforto, addirittura colpa.

Per concludere: gratitudine... perché no?

Prendiamoci come HR e leader la sfida. Non ci sono controindicazioni. Il cambio di *storytelling* della *leadership command & control* è già in corso.

DE&I: conquiste e frontiere

di Monia Martini – Boston Consulting Group (BCG)

DE&I: conquiste e frontiere

Monia Martini, HR Director di BCG, racconta quali sono a suo modo di vedere le prospettive e le sfide della DE&I. I 25 anni trascorsi in BCG sono la solida base per affrontare una conversazione che attraversa conquiste del passato, sfide del presente e scenari futuri.

Monia Martini in questa intervista mette in rilievo come la DE&I sia una prospettiva intorno alla quale ruotano molte delle attività svolte dalle funzioni HR e quanto sia importante per ottenere cambiamenti significativi, la focalizzazione di ciascun team su questi temi.

Cosa è cambiato nel mondo HR sui temi DE&I negli ultimi 25 anni? Quali conquiste hanno fatto evolvere questi temi secondo te?

La cosa che ho notato di più è stata la graduale sensibilizzazione della leadership e del mercato a questi temi. Oggi, programmi, iniziative e ERG sono elementi fondamentali dell'employee value proposition a cui lavorano i nostri team che si occupano di tutti gli step del percorso in azienda, dall'attraction al rapporto con gli *alumni*. Stiamo assistendo a un vero e proprio trend con un coinvolgimento a tutti i livelli aziendali.

Credo che questo sia un bene anche per il business. Nonostante le organizzazioni ne facciano spesso un mero tema di reputation, una solida strategia DE&I è determinante nello sviluppo di vantaggi competitivi a lungo termine. Spero che sempre più leader si rendano conto che quando lavoriamo per creare un contesto di lavoro DE&I sensitive stiamo creando le condizioni per generare un forte impatto sull'innovazione aziendale, nonché sulla creazione di nuove opportunità di business.

Spero anche che l'equità delle donne diventi finalmente un dato di fatto, per lasciare spazio al tema più ampio dell'identità di genere. Sono or-

gogliosa di poter dire che il nostro team Operations si è sempre impegnato molto a far sì che il gender pay gap non fosse mai un problema in BCG e mi piacerebbe che fosse lo stesso altrove.

Qual è la nuova frontiera per i temi DE&I?

Gli aspetti di cui tenere conto quando si adotta un approccio DE&I sono in continua evoluzione. Durante il mio percorso in BCG, l'azienda è cresciuta in dimensione e complessità, manifestando esigenze sempre nuove. La chiave è stata affidarsi ai valori fondamentali dell'azienda, che mi hanno fatto da bussola nel corso degli anni, aiutandomi a capire che l'importante è riuscire a rappresentare tutte le persone che abitano le nostre comunità ed essere per queste un luogo positivo in cui lavorare.

Per questo motivo preferisco focalizzarmi su dimensioni meno frequentate dalla DE&I in azienda, come per esempio la presenza di persone con background migratorio. Mi riferisco alle giovani e ai giovani di seconda generazione, ma anche a persone che pur avendo cittadinanza italiana hanno radici culturali diverse. Il nostro team di Employer branding & talent attraction s'impegna molto per coinvolgere persone con queste esperienze, perché conosce le opportunità di arricchimento e i nuovi modi di sviluppare il business che portano ai nostri clienti.

Anche la diversità di background formativo è importante per generare valore. Il team Recruiting si sta discostando volutamente dal paradigma del consulente strategico uomo, ingegnere o economista, aprendo i nostri talent pool a chi proviene da matematica, fisica, filosofia o medicina. In ambito STEM, per esempio, per noi è stato fondamentale andare oltre i profili tech anche per aiutare le aziende più tecnologiche. E il nostro Talent team, che si occupa dello sviluppo delle nostre persone, è molto attento nel costruire e supportare gruppi di lavoro che permettano a ciascuna e a ciascuno di esprimere al meglio il proprio talento e le proprie potenzialità.

Come immagini che evolveranno i temi DE&I nei prossimi 5 anni?

Abbiamo deciso di dare un boost a questi temi creando nel 2022 un Team DE&I che si occupa di disegnare e implementare strategie, processi, policy e progetti. proprio perché mi aspetto che questi temi diverranno sempre più rilevanti. È un team che lavora sull'Italia, ma non solo, perché il Sistema di cui facciamo parte comprende anche paesi molto diversi tra loro come per esempio la Grecia, la Turchia, Israele, l'Azerbaijan e l'Uzbekistan. Il vantaggio competitivo di chi metterà in primo piano la DE&I e chi non lo fa sarà sempre più evidente in futuro. È un processo di maturazione inevitabile e progressivo. E noi siamo pronti!

Ritengo che la gender identity sarà uno snodo importante per rivedere i paradigmi su cui abbiamo basato tanti ragionamenti del passato. Ma non sarà l'unico perché crescerà l'attenzione ai temi sociali e ambientali.

In questo scenario, l'HR con tutte le Funzioni che lo compongono potrà quindi diventare vero motore del cambiamento, ma solo se saprà porsi in un atteggiamento di ascolto con il mercato e di propositività con la leadership. Dovrà impegnarsi ad andare oltre quello che chiede l'azienda e servirsi degli analytics per costruire un percorso di crescita e indirizzarne gli sforzi strategici, così da assicurare rappresentanza ed equità.

In che cosa posso aiutarti?

di Gianluca Bilancioni – Teleperformance

Ho vissuto parte della mia infanzia e l'intera mia giovinezza condividendo giorno per giorno le attività, le gesta e gli insegnamenti di un grande uomo: mio nonno. È stato un musicista e sin da piccolo mi ha trasmesso il culto per il lavoro, l'attenzione sincera al concetto di team, di gruppo, l'ascolto a 360°. Ho imparato da lui l'importanza della motivazione sul lavoro, della gratificazione, del riconoscimento.

Due anni fa Teleperformance Italia si certificava Great Place to Work, prima azienda italiana del settore del customer care a essere mai certificata.

Ho pianto come solo un bambino felice sa piangere.

Ricordo che quel giorno ho ripensato a mio nonno fuori dagli schemi, “rivoluzionario” perché attento alle persone.

Perché alla base di questo successo clamoroso c'è stata la decisione strategica e rivoluzionaria di porre le persone come fulcro centrale dell'azienda.

E oggi per il secondo anno consecutivo siamo ancora certificati come una delle migliori aziende italiane in cui lavorare.

Siamo passati da essere “azienda ben preparata sulla teoria ma insufficiente nella pratica” ad “azienda virtuosa”.

Le rivoluzioni, talvolta, accadono per caso.

Noi siamo partiti dall'ascolto delle nostre persone.

Centinaia di incontri individuali e di gruppo che si aprivano e si aprono tuttora con la domanda più bella del mondo: “in che cosa posso aiutarti?” e poi spazio ai sogni e ai desideri personali e professionali.

E mi piace ricordare l'attivazione dello sportello Wellbeing, sportello di supporto psicologico, interamente a carico dell'azienda, rivolto a tutti i teleperformer per non cedere a fragilità ed emotività.

Ma l'ascolto poi ha valicato i confini ed ha raggiunto le comunità di Taranto e Fiumicino.

Abbiamo ascoltato e guardato la disperazione, la solitudine, l'indifferenza, la fame, il disagio socioeconomico.

E la rivoluzione è andata avanti intensificando i progetti di responsabilità sociale.

Inclusione, diversità, equità sono valori oggi “familiari” che proviamo a implementare quotidianamente proprio perché siamo un'azienda di persone.

Abbiamo fatto la rivoluzione acquisendo nel nostro DNA il valore del cambiamento.

Robert Kennedy in un celebre discorso disse che “alcuni uomini vedono le cose così come sono e si domandano perché?... Io sogno cose che non sono mai state e dico perché no?”.

Great Place to Work ha sancito il nostro cambiamento, il nostro mutare la prospettiva e dimostrare con la forza dei fatti che le cose possono accadere se noi lo vogliamo; che si possono realizzare i sogni con forza, passione, determinazione.

Next Generation Board: attivare il potere della contaminazione cross-generazionale

di Michelangelo Ceresani – Capgemini

Con l'obiettivo di essere un luogo di lavoro ideale, dove ogni persona possa sentirsi inclusa ed esprimere al massimo il proprio potenziale, già da tempo in Capgemini abbiamo messo al centro della nostra agenda i temi della diversità e inclusione. In questo breve intervento vorremo focalizzarci su una forma di diversità molto complessa perché, se osservata superficialmente, risulta sfuggibile, come se apparentemente non esistessero differenze facilmente individuabili, una sorta di diversità invisibile: la diversità generazionale.

Quello della diversità generazionale è un tema da affrontare con profondità, impegno e urgenza: sono infatti ormai molte le organizzazioni in cui convivono tre, se non addirittura quattro generazioni, e al contempo, ovunque, le nuove modalità di lavoro basate su strutture organizzative a rete e processi di lavoro caratterizzati da una forte frequenza di interazione interna-esterna e dal lavoro di squadra, hanno accentuato le difficoltà di collaborazione fra i rappresentanti delle differenti generazioni.

Riteniamo che il primo passo per disegnare un ambiente di lavoro in cui, non solo le diverse generazioni si possono rispecchiare, ma anche collaborare con massima efficacia e soddisfazione, sia comprendere in cosa effettivamente si sia diversi, soprattutto in relazione alle aspettative che ciascuna generazione ripone nell'ambiente di lavoro. Il corpo di analisi e studi sulla materia si è negli ultimi due decenni consolidato e ci ha restituito una serie di evidenze, che rappresentano una buona base per approcciarsi alla definizione del tema e allo sviluppo di politiche efficaci. Un esempio su tutti, il modo in cui i rappresentati delle diverse generazioni si avvicinano, in termini medi, alla crescita professionale: in maniera verticale e nella stessa azienda i baby boomer, in maniera sia verticale che orizzontale ma non necessariamente nella stessa azienda i genX, in modo veloce e preferibilmente attraverso esperienze in diversi contesti aziendali i millennial, come imprenditori di se stessi i genZ.

Recenti studi avevano indicato che già nel 2020 il 35% della forza lavoro globale attiva era rappresentato dalla generazione dei millennial (o genY, nati dal 1980 al 1995), tuttavia si sta già affacciando al mondo del lavoro una nuova generazione: la Z (nati dal 1997 al 2012). La generazione Z rappresenta già oggi il 30% della popolazione mondiale ed entro il 2025 costituirà il 27% della forza lavoro. Questo per rimarcare nuovamente che un lavoro serio sulle differenze generazionali non possa essere ulteriormente procrastinato.

Nella nostra azienda già oggi il 60% della forza lavoro è rappresentato da colleghi appartenenti alle generazioni Y (millennial) e Z, quindi, al di là di quanto fin qui rappresentato, è stato per noi una naturale evoluzione del nostro modo di lavorare includere nelle discussioni aziendali il punto di vista delle due nuove generazioni. Lo abbiamo fatto attraverso un'iniziativa denominata *Next Generation Board*.

L'iniziativa ha posto al centro l'idea del dialogo fra i rappresentati delle nuove generazioni e il top management, con l'obiettivo di integrare nella strategia aziendale i loro bisogni, aspettative e punti di vista. Allo stesso tempo, l'avvicinamento dei millennial/genZ al top management ha consentito ai colleghi delle nuove generazioni di comprendere al meglio la direzione strategica dell'azienda e la sua governance, e quindi di apportare il loro contributo in una modalità coerente e funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio e lungo periodo.

Abbiamo nell'ultimo anno posto al centro del lavoro del *Next Generation Board* quattro tematiche di grande rilevanza (*New Ways of Working, Employee Engagement, Sense of Belonging, Diversity and Inclusion*), sono state condivise col top management più di 50 idee, di queste molte

sono state integrate nella strategia e nelle progettualità aziendali, oltre ai dieci colleghi del *Next Generation Board* abbiamo potuto contare su una comunità di lavoro di oltre 300 giovani colleghi e tutto questo ci ha consentito di migliorare l'indice di soddisfazione complessivo della popolazione aziendale.

Siamo certi che continueremo a lavorare in questo senso anche nei prossimi anni, convinti che solo attraverso il dialogo, il confronto e lo scambio si possa costruire un luogo di lavoro dove ogni persona si senta inclusa, compresa e valorizzata e che, solamente insieme, si possano realizzare obiettivi ambiziosi e costruire, facendo leva sul potere della tecnologia, un futuro migliore.

La sostenibilità in azienda: un riciclo della vecchia “Corporate Social Responsibility” o qualcosa di nuovo sotto il sole?

di Sascha Rascelli – FDS, A DXC Technology Company

C'era una volta la *Corporate Social Responsibility* a riempire le strategie e le campagne di comunicazione ed employer branding delle aziende. È stata lei che per prima ci ha insegnato che le aziende non possono più limitarsi a cercare solo il profitto e soddisfare le esigenze dei propri azionisti, ma che società e ambiente sono temi di primaria importanza e che l'opinione pubblica si aspetta che sempre più le aziende siano responsabili e diano il loro contributo tangibile al benessere ambientale e sociale.

Dopo di che sono arrivate a spron battuto l'innovazione tecnologica e la *digital transformation* che per un periodo hanno massimizzato l'attenzione e la concentrazione di tutti e hanno portato i responsabili aziendali a correre e a inseguire il futuro, pena l'esclusione dai mercati e quindi la sopravvivenza stessa delle aziende. In questa “caccia all'oro” del nuovo millennio, manager e amministratori delegati hanno abbandonato la classica giacca e cravatta e si sono travestiti da cacciatori d'oro della vecchia California in salopette e con lunghi cappelli di paglia. Quelli che sono riusciti a trovare l'oro “digitale” e a vincere la sfida per il futuro hanno finalmente rialzato la testa e si sono trovati di fronte un nuovo grido d'aiuto provenire da tutti gli angoli del globo.

Dapprima questo nuovo grido ha avuto il viso seducente di adolescenti in grado di risvegliare i popoli di tutto il mondo dal loro torpore, poi ha assunto le fattezze di folle colorate che sfilavano festanti in ogni capitale della terra e poi si è trasformato in una nuova consapevolezza universale.

I manager aziendali hanno così dovuto svestire i panni dei cacciatori d'oro e indossare in tutta fretta quelli degli ambientalisti. Abbiamo così visto amministratori delegati girare per le aziende vestiti da giardinieri, direttori HR sfilare in pantaloncini e guanti da lavoro, people manager girare con innaffiatoio e il resto dei colleghi a piantare piantine e alberelli.

Ma il “mondo è matto si sa” recita una famosa canzone, così neanche il tempo di godersi questo risveglio ambientale che i nuovi panni da indossare sono stati camici da dottori e occhiali da scienziati e via tutti a improvvisarsi esperti di virus, pandemie e di terra piatta. Non ci si è davvero fatti mancare nulla! Se non altro quest'ultimo periodo, dopo tutta la paura, i lutti e la grande incertezza, in coda ci lascia qualche nuova consapevolezza, come la centralità del benessere delle persone in azienda.

Finita l'emergenza il tema del benessere si è affiancato a quello della necessità di affrontare i cambiamenti climatici e proteggere l'ambiente e insieme all'aspetto economico hanno dato vita a un concetto ancora più pieno e nuovo di “sostenibilità”.

È ri-esplosivo così il tema della sostenibilità, in tutta la sua potenza. Ma è la vecchia responsabilità sociale d'impresa travestita o in realtà è qualcosa di più e di nuovo?

La sostenibilità in azienda va oltre il semplice rispetto delle normative ambientali. Si tratta di un approccio olistico che considera l'impatto ambientale, sociale ed economico delle attività aziendali. Un'azienda che abbraccia la sostenibilità dimostra responsabilità e leadership, guadagnando un vantaggio competitivo nel mercato. Gli investitori, i consumatori e i dipendenti sono sempre più attenti alle politiche sostenibili delle aziende e preferiscono collaborare con quelle che condividono valori simili.

Ma anche la responsabilità sociale d'impresa ha rappresentato per diversi anni un approccio multi disciplinare a queste tematiche e una strategia aziendale adeguata in tal senso ha portato alla riduzione dei costi operativi, alla spinta verso l'innovazione e al vantaggio competitivo e al consolidamento della reputazione aziendale. Quindi se ci fermassimo a questi elementi, potremmo dire che la sostenibilità altro non è che la CSR travestita e forse svecchiata.

Poi però bisogna prendere in considerazione il contesto all'interno del quale si inserisce il concetto moderno di “sostenibilità in azienda”. Un contesto profondamente mutevole, dinamico e in continua trasformazione. Dove più a nessuna azienda è consentito di gongolare dietro il proprio brand o la propria fetta di mercato, qualsiasi sia il tipo di business di cui si occupa. In questo contesto le organizzazioni hanno bisogno di modelli organizzativi fluidi, di strategie flessibili e adattive, di people strategy che

siano veramente attente alle persone e quindi di stili di leadership fondati sul coinvolgimento e l'inclusione.

È in questa dinamicità e attenzione verso i cambiamenti continui, che le aziende oggi hanno bisogno di un concetto decisamente più complesso e allargato di “responsabilità d'impresa”, è un'esigenza essa stessa che si innesta nel bisogno primario della sopravvivenza. E le organizzazioni per vincere questa nuova sfida non possono far altro che allungare il proprio sguardo all'interno, pronte a valorizzare il valore distintivo di ogni singolo pensiero.

In questo nuovo concetto di “responsabilità d'impresa” si arricchisce e si differenzia il tema della sostenibilità, che molto più della vecchia CSR è in grado di abbracciare in sé una dimensione olistica dove l'azienda stessa diventa finalmente sistema integrato fondato sui valori del trust e dell'inclusione di tutte le diversità e di tutti i pensieri. Anche noi oggi in ES Field Delivery Italia (FDS) abbiamo abbracciato il concetto di sostenibilità aziendale come qualcosa di nuovo e più completo rispetto al passato ed è un tema oggi al centro della definizione della strategia del management.

Essendo un'azienda di delivery di servizi IT abbiamo adattato strategie da un punto di vista del business e dell'organizzazione dei servizi che mira a ridurre il più possibile l'impatto ambientale, ri-organizzando per esempio la parte di supporto operativo sulle infrastrutture informatiche dei nostri clienti anche per quanto riguarda la parte dei cespiti e hardware. Abbiamo adottato un sistema di movimentazione di questi che ha ottimizzato i trasporti e ridotto i carichi di emissioni nell'aria, così come abbiamo ottimizzato la parte economica dei costi di “produzione” e remotizzato una serie di attività impensabili fino a poco tempo fa.

Da un punto di vista di people strategy abbiamo posto il benessere delle nostre persone al centro dell'agenda, adottando modalità di organizzazione del lavoro flessibile e maggiormente orientate alla responsabilizzazione e al coinvolgimento delle persone, arrivando a siglare nel post-pandemia un accordo di smart working con le parti sociali che dà l'opportunità ai nostri colleghi di poter lavorare sino all'80% del proprio tempo in modalità agile. Abbiamo affiancato a questo una serie di iniziative che pongono al centro la relazione e la contaminazione tra colleghi, favorendo momenti d'incontro e di confronto anche con modalità digitali.

Abbiamo ri-organizzato i nostri spazi di collaborazione attraverso il cambio di sede. Nel nostro nuovo ufficio abbiamo disegnato spazi che favoriscono il contatto e l'aggregazione tra tutti i colleghi, eliminando i silos e le barriere architettoniche tra tutti i livelli aziendali.

Abbiamo implementato una nuova strategia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, che si pone con un approccio proattivo al tema dell'health & safety e aperto alle segnalazioni di tutti i colleghi.

In sintesi, in FDS abbiamo iniziato un nuovo viaggio all'interno della sostenibilità, concetto esso stesso che a oggi continua quotidianamente ad arricchirsi di elementi e di valore, di cui, personalmente ritengo, non abbiamo ancora visto tutto il potenziale.

La mia conclusione in ultimo è questa: la sostenibilità in azienda non è la vecchia Corporate Social Responsibility ma rappresenta a tutti gli effetti qualcosa di nuovo sotto il sole! Come ogni sole che albeggia, anche questo porta con sé una nuova opportunità di risveglio e di ricominciare tutto daccapo, in un meraviglioso ciclo di nascita e ri-nascita che si contrappone, come la migliore bellezza, alle nefandezze della nostra società.

Linee guida per un HR digitale e sostenibile

di Livio Livi – Q8 Kuwait Petroleum Italia

Aver lavorato nel mondo HR in questi anni è stato entusiasmante, nella mia esperienza ha rappresentato l'opportunità di guidare l'azienda in un momento di profonda trasformazione. Un osservatorio privilegiato dal quale analizzare e supportare l'avvento dei due principali driver del nostro mondo: la **trasformazione digitale** e la **sostenibilità**. Ho osservato lo sviluppo di fenomeni sociali, spesso scatenati o supportati dall'innovazione e dalla *digital transformation*, sotto la spinta di una sostenibilità che da "assioma" autocelebrativo è diventato reale driver dei processi aziendali. Questo osservatorio privilegiato mi ha consentito di individuare quelli che chiamo *HR Strategic Driving Principles*, o **linee guida per un HR digitale e sostenibile**.

Partire dalla tecnologia e dal valore aggiunto della trasformazione digitale: innovare per migliorare, partendo da un approccio *data driven* che possa ancorare le scelte al riscontro puntuale delle evidenze e dei fatti; diventare dei data scientist senza dimenticare il lato umano, l'empatia, la vicinanza, l'ascolto.

Individuare la migliore tecnologia a supporto dei processi HR, concedersi l'aiuto delle piattaforme HCM di gestione dei processi come strumento di efficientamento operativo ma mantenendo sempre il controllo delle scelte di sviluppo delle risorse e dei piani di carriera.

"Avere cura" della persona come mantra strategico che a 360° impone agli HR di mettere ogni individuo al centro, di qualsiasi task o progetto,

lavorando ogni giorno al processo di rinnovamento della cultura aziendale che conduce all'eliminazione di quei bias che impediscono la realizzazione di un ambiente realmente inclusivo e perciò sostenibile.

Leggere la persona nella sua interezza utilizzando la tecnologia come elemento abilitante ma integrandola con i bisogni e le aspirazioni professionali e personali, consapevoli che i confini di delimitazione tra vita lavorativa e vita privata sono sempre più indefiniti, riscoprendo l'etica come fattore comune di indirizzo e guida dei comportamenti.

Sviluppare i temi della "leadership gentile" come resilienza e punto di forza per un wellbeing diffuso e concreto anche nei modelli comportamentali, che non faccia leva solo su un pacchetto di iniziative di sostegno alla persona ma che ne sia puntello e supporto in tutti i momenti della sua vita aziendale e privata.

Attivare ogni canale di comunicazione disponibile, trasformando ogni *touch point* aziendale in occasione di scambio, divulgazione, formazione e quindi engagement. Integrare questi strumenti in piani strategici di change management per aiutare le proprie persone a essere parte delle trasformazioni aziendali.

Guidare la trasformazione attraverso l'individuazione delle giuste soft skill e competenze, misurarle attraverso programmi di assessment e valorizzarle attraverso la formazione. Essere capaci di innescare un processo virtuoso di continuo rinnovamento tramite l'osservazione del contesto di riferimento e dell'evoluzione del business.

DE&I: le leve strategiche dell'evoluzione culturale di Birra Peroni

di Gianluca Di Gioia – Birra Peroni

Le politiche di diversity, equity & inclusion in questi anni stanno acquisendo sempre maggiore centralità all'interno delle strategie aziendali in Italia, lo vediamo sia nelle grandi organizzazioni che in quelle di dimensioni più contenute. Quando si parla di voler promuovere una cultura inclusiva e aperta alle diversità la vera sfida è avere la capacità di trasformare strategie e aspirazioni in azioni quotidiane e tangibili a tutti i livelli dell'organizzazione. In sintesi "passare dalle parole ai fatti" in modo coerente e consistente.

Birra Peroni in questo ambito ha racchiuso le politiche di valorizzazione delle diversità all'interno di un manifesto che prende il nome di

#ShineAsYouAre, una piattaforma nata grazie al contributo diretto dei dipendenti che hanno partecipato alla sua definizione, e che trova una sua realizzazione nella realtà con azioni e decisioni concrete che vanno in quella direzione. L'ultima iniziativa che segue questo percorso riguarda la nuova policy sui congedi parentali che assegna 10 giorni aggiuntivi di congedo di paternità oltre a quelli previsti dalla legge, riconoscendo altresì tale diritto anche ai genitori intenzionali o di fatto, a prescindere dal genere, dallo stato civile e dall'orientamento sessuale. Un'iniziativa che punta a riconoscere pari opportunità in maniera indistinta a tutti, per realizzare una vera inclusione che possa garantire benessere alle persone, uno degli obiettivi principali che ci impegniamo a raggiungere. Nella stessa direzione vanno altre iniziative, a partire da quanto previsto dal nuovo contratto integrativo di secondo livello per il periodo 2023-2025, che estende le disposizioni previste per i coniugati anche alle unioni civili e alle convivenze di fatto, a prescindere dall'orientamento sessuale. Un altro passo avanti concreto a sostegno della valorizzazione delle diversità e dell'inclusione, che si affianca alle tante iniziative che portiamo avanti grazie al supporto di partner di primo piano in quest'area come Valore D e Parks – Liberi e Uguali.

Per risultare credibili nel nostro impegno dobbiamo mettere in pratica quanto progettiamo sulla carta nella vita di tutti i giorni, sia in azienda sia all'esterno. Come detto prima, è importante essere coerenti e consistenti, con tutte le implicazioni del caso. A volte, anche inconsciamente, mettiamo in atto dei comportamenti influenzati da preconcetti che dobbiamo con tutta la nostra forza correggere, e proprio per questo abbiamo per esempio coinvolto il 100% dei people manager in percorsi di formazione per il superamento dei pregiudizi inconsapevoli, con l'obiettivo di creare dei team sempre più inclusivi. La realizzazione pratica di azioni mirate all'inclusione diventa un fattore in grado di favorire il benessere delle persone all'interno di un'organizzazione, ma non solo. Sempre di più acquista importanza come elemento chiave in ottica sia di talent attraction sia di retention delle nostre persone, a partire dalle nuove generazioni. Diventa quindi importante non solo per far star bene le persone, ma anche per far funzionare bene un'organizzazione, in un'ottica generale di sostenibilità economica e di crescita culturale e sociale.

Le azioni di engagement, inclusion e sustainability

di Giovanni Airoidi – Gori

Per fornire un contesto di riferimento della società Gori, in qualità di primario gestore del servizio idrico integrato nel sud Italia, bisogna dire che è attualmente impegnata nello sviluppo e implementazione di progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “PNRR” per la riduzione delle perdite idriche in 74 comuni della regione Campania, in particolare nel distretto sarnese-vesuviano, e contemporaneamente sta realizzando un’opera storica, ossia la “bonifica” del fiume Sarno, con un impatto economico-sociale-ambientale importantissimo per il territorio in cui la società opera.

Tutto ciò comporta uno sforzo organizzativo rilevante, con il coinvolgimento di tutte le figure aziendali: i tecnici e gli operai delle reti, degli impianti, della depurazione, dell’ingegneria, le figure operative che si occupano a vario titolo della “tutela della risorsa idrica” e dell’efficientamento delle reti di distribuzioni, in aggiunta alle figure manageriali e di staff a supporto dei vari progetti.

Da qui nasce l’esigenza di una revisione del modello organizzativo e della cultura aziendale basata sulla diffusione dei valori della **cura delle persone** e delle risorse a 360°. La mission della nostra azienda è la tutela e valorizzazione della risorsa idrica e questo comporta una grande opportunità/responsabilità per chi si occupa di HR. “Cura i tuoi dipendenti e loro si prenderanno cura della tua azienda”. Questa frase, pronunciata da uno degli imprenditori più famosi al mondo, Richard Branson, il fondatore del gruppo Virgin, sembra essere quasi scontata, ma non lo è se viene posta come valore fondante della società e ispira coerentemente tutte le azioni verso le nostre Persone, attraverso lo sviluppo di iniziative di welfare a favore dei nostri colleghi e verso il contesto sociale dove lavorano e vivono.

Se si approfondisce il concetto di cura delle persone emergono tutta una serie di fabbisogni differenziati da individuo a individuo. La sfida attuale di un HR manager, a mio avviso, è rappresentata dall’esigenza di personalizzare gli strumenti a supporto delle nostre risorse, prevedendo misure differenziate, quasi *tailor made*, in funzione della tipologia di bisogno da soddisfare. Bisogna sviluppare lo stesso approccio *customer oriented* che si ha con i clienti esterni anche con nei confronti del “cliente interno”, in modo da mettere veramente le nostre persone al centro dell’organizzazione aziendale.

Da qui il tema della diffusione della cultura dell’inclusione e della parità di genere/opportunità, attraverso la capacità di saper coinvolgere tutti

e di far sentire ciascun veramente attore del cambiamento in atto, con la costituzione di **team trasversali e cross-funzionali**, dove ognuno può fornire il proprio contributo di idee ed esperienze per accrescere e velocizzare il processo di miglioramento continuo che coinvolge tutti i progetti di sostenibilità. Bisogna promuovere, pertanto, un'**organizzazione flessibile**, rispetto a quella gerarchica, dando la possibilità alle persone di lavorare su più progetti in simultanea, in modo da efficientare tempi e risorse e accrescere le competenze trasversali.

Le organizzazioni hanno, a mio avviso, sempre più bisogno di una **leadership diffusa** per evolversi e affrontare positivamente i progetti in ambito di sostenibilità e transizione energetica e per far ciò servono delle nuove figure di **facilitatori/acceleratori del cambiamento**, con una leadership supportiva più che dirigistica, che agevolino il confronto e la comunicazione tra persone diverse per condividere e diffondere i progetti sfidanti che stiamo affrontando. Tali progetti comportano l'acquisizione di competenze tecniche evolute in ambito digitale, IoT, project management e mindset agile, ma anche di soft skill come l'intelligenza emotiva e relazionale.

L'attività di revisione e accrescimento delle competenze, sotto la forma di re/up-skilling, ci pone anche davanti al problema della gestione dell'aging aziendale e dell'approccio personalizzato di cui parlavo prima. Ogni risorsa deve sentirsi accompagnata in questo percorso di apprendimento con tempi e modalità differenziati in funzione delle capacità e attitudini di partenza, nessun deve rimanere indietro, ma deve avere il tempo e la volontà per sviluppare le proprie competenze.

L'age management e il tema della parità di genere sono due fattori critici per il successo aziendale e pertanto vanno sviluppate politiche e misure *ad hoc* per gestirli positivamente, creando un **contesto organizzativo inclusivo e collaborativo** che favorisca l'engagement e retention delle risorse migliori.

Del resto, la maggior parte dei mestieri attuali, come si legge in tante pubblicazioni specialistiche, scompariranno nei prossimi anni ovvero evolveranno in altri mestieri dove le competenze digitali, ICT/cybersecurity, big data analysis e project management saranno sempre più richieste.

Se si analizzano il tipo di figure che venivano ricercate solo 5 anni fa e quelle che selezioniamo oggi, ci rendiamo subito conto di come siano cambiate le esigenze e priorità del business. Le nuove figure emergenti in ambito IoT e cyber sono frutto dell'evoluzione digitale e della necessità dell'azienda di attrezzarsi per essere al passo con i tempi e per offrire ai propri clienti servizi efficienti e sicuri, conoscendone i fabbisogni, attraverso la profilazione delle esigenze del cliente e al contempo tutelando i

dati personali. Questo cambiamento è guidato dalle nuove tecnologie che consentiranno lo sviluppo di smart city e reti “intelligenti” che potranno fornirci una grandissima quantità di dati che andranno analizzati e conservati accuratamente per ottimizzare i servizi sul territorio sia per quanto riguarda la distribuzione dell’energia che della risorsa idrica.

Le reti idriche da noi gestite stanno subendo infatti una grande evoluzione attraverso attività di efficientamento della risorsa immessa in rete e l’ottimizzazione del bilancio idrico, con lo sviluppo di attività di telecontrollo e monitoraggio dei dati operativi. Ciò comporta lo sviluppo di nuove professionalità oltre che di asset aziendali innovativi e parallelamente il venir meno di attività/mestieri obsoleti. Conseguentemente andrà disegnata una sorta di **mappa evolutiva dei mestieri** che ci guidi nelle azioni formative e di sviluppo da pianificare e realizzare, sfruttando anche le opportunità offerte dai vari fondi pubblici (v. Fondo nuove competenze ecc.).

L’attività di pianificazione degli interventi di sviluppo diventa prioritaria partendo da una ricognizione puntuale delle competenze presenti in azienda per definire un percorso quanto più corrispondenti alle esigenze aziendali e del singolo dipendente. Bisogna promuovere una capacità di auto-sviluppo e apprendimento dove ogni risorsa possa diventare **coach di se stessa** rafforzando quelle competenze richieste dall’organizzazione per progredire e crescere in termini di sviluppo professionale. In aggiunta a ciò, stiamo diffondendo una cultura dell’auto-imprenditorialità per far in modo che ognuno si senta responsabile del settore in cui opera al fine di promuovere soluzioni innovative e offrire ai clienti servizi sempre migliori e facili da utilizzare. Il modello di valutazione e sviluppo delle nostre risorse tende proprio a valorizzare la capacità di lavorare in team, insieme alla proattività e resilienza.

La sostenibilità aziendale deve necessariamente tener conto delle esigenze delle proprie risorse unitamente a quelle del territorio in cui opera al fine di offrire esempi e soluzioni concrete, coniugando la capacità di **saper essere e saper fare** insieme ai valori sociali e ambientali. A tal fine, è fondamentale il coinvolgimento di tutti gli stakeholder che possono agevolare, attraverso la condivisione dei valori della sostenibilità ambientale, quel cambio culturale necessario per creare un contesto sociale sensibile e positivamente orientato al corretto uso dell’acqua. A tal riguardo, stiamo realizzando campagne informative e formative presso istituzioni pubbliche e scuole per **diffondere tra le generazioni future la cultura della tutela della risorsa idrica**.

In ultimo, ravviso che è sempre più importante la capacità di confortarsi anche con altre organizzazioni aziendali per comprendere come stiano af-

frontando le medesime sfide: con quali strumenti e modalità, superando un approccio auto-referenziale a favore di un **approccio sistemico relazionale**. Il tema della sostenibilità, in vero, è comune a tutte le realtà aziendali, sebbene affrontato con approcci diversi, ma con un focus comune a tutti, che è quello della cura delle risorse gestite per preservarle per le future generazioni.

Noi oggi abbiamo una grande responsabilità, pertanto la capacità di attaccare il tempo e anticipare soluzioni sostenibili, facendo rete tra società virtuose, diventa fondamentale per “governare” responsabilmente questa fase di transizione avendo sempre a riferimento gli indicatori ESG e i valori adottati aziendali di **responsabilità sociale**.

Senso di comunità, senso dei luoghi e *workplace makers*

di Marta Bertolaso, Daniele Di Fausto, Francesco Limone – eFM

Un rinnovato senso di comunità nelle imprese

Negli ultimi anni, sia in Italia sia nel resto del mondo, ha preso piede la tendenza a un *hybrid working*, ovvero una combinazione sapiente e integrata di lavoro negli uffici tradizionali e lavoro da casa o, meglio ancora, in “altri luoghi”. Allo stesso tempo gli stessi uffici stanno evolvendo in luoghi “ibridi”: non più i grandi *headquarter* tradizionali, ma spazi sensibili, poli-funzionali, capaci di ascoltare il territorio che li ospita e parlare a chi li abita.

Secondo un recente studio del Pew Research Center, negli Stati Uniti il 41% delle persone che possono lavorare da casa, sceglie comunque di passare parte della sua settimana lavorativa in ufficio.

Il lavoro a distanza ha concesso a molte persone l’opportunità di risparmiare tempo prezioso solitamente legato agli spostamenti quotidiani, con impatti importanti sia dal punto di vista ambientale, con notevoli riduzioni delle emissioni di CO₂, sia dal punto di vista del benessere individuale: un rinnovato senso di comprensione del *work life balance*, diventato una vera e propria evoluzione e integrazione delle componenti professionali e personali (*work life integration*).

Ciò nonostante, le persone scelgono comunque di tornare in ufficio.

Perché? Pressioni manageriali o politiche aziendali, in alcuni casi. In altri, condizioni di lavoro domestiche non ideali: non tutti godono di uno spazio tranquillo e silenzioso in cui lavorare e sostituire la postazione d’ufficio.

Tuttavia, nelle discussioni manageriali sul ritorno in ufficio, un tema ricorre con particolare urgenza: creare spazi che ascoltino il desiderio potenziale presente in ciascuna persona di far parte di una comunità.

Nel tempo, si è sviluppata una narrazione del lavoro incentrata sulla motivazione estrinseca – svolgo il mio lavoro perché me lo chiedono e so che riceverò qualcosa in cambio, anche se non trovo gratificazione e significato nelle attività che conduco – e sulla motivazione intrinseca – svolgo attività che mi danno soddisfazione perché rispecchiano le mie passioni e mi permettono di progredire e crescere.

Questo ha portato a una rappresentazione del dipendente sul lavoro come essenzialmente interessato a benefici meramente individuali. Un singolo mosso da incentivi economici o al più dalla possibilità di svolgere attività intrinsecamente piacevoli.

Adam Grant, noto professore in psicologia organizzativa alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania, ha dato un contributo significativo alle ricerche sulle motivazioni umane al lavoro aprendo un nuovo fronte di studio ampiamente sottovalutato negli scorsi decenni: la motivazione pro-sociale. Secondo Grant, abbiamo il desiderio e il bisogno di far star bene gli altri e di contribuire, anche in piccola parte, a qualcosa di più grande di noi stessi.

Questo ci ricorda che le persone sono interconnesse. Anche sul lavoro e attraverso il lavoro.

Allo stesso tempo, però, viviamo in una società polarizzata, frammentata e disconnessa. Il distanziamento sociale, per esempio, esisteva prima dello scoppio della pandemia e persiste ora che lo stato di crisi è stato superato. Perché non è solo dato dal distanziamento fisico.

In una società così frammentata e divisa, gli spazi allora assumono un ruolo centrale nello sviluppo della società del futuro, diventano il motore inaspettato del progresso.

Anche se le aziende, nella loro governance, non sono sempre consapevoli del ruolo strategico degli spazi come luoghi generatori di connessioni, scambio e contaminazione fra le persone. Ma anche in questi casi estremi, sono le stesse persone a riconoscerglielo.

Le persone non vogliono solo lavorare come individui indipendenti (o peggio ancora meramente “dipendenti”), ma vivere il concetto di azienda come comunità di persone, un insieme di persone interdipendenti. Desiderano stabilire relazioni generative con i colleghi: apprendere, approfondire, creare. Desiderano sentirsi parte di un gruppo con cui condividere valori, traguardi, sconfitte. Oltre i meri rapporti di forza e di dipendenza.

In altre parole, come già sottolineato da Henry Mintzberg nel 2010, quando esortava le aziende a ricostruirsi come comunità di persone, coniando il termine *communityship*, un rinnovato senso di comunità da bilanciare alla forse eccessiva attenzione alla sola leadership.

Numerosi centri di ricerca mostrano quanto coltivare competenze pro-sociali e legami di reciprocità e appartenenza siano non solo stimoli positivi per il benessere personale ma anche elementi fondamentali per la crescita delle performance aziendali, di un loro sviluppo sostenibile nel tempo.

Ma crediamo che alla base ci sia una consapevolezza ancora più profonda: non siamo in azienda solo per lavorare, ma anche per “con-vivere”. Per vivere una vita piena anche nel lavoro, fatta di relazioni e non solo transazioni, di desiderio di appartenenza, e non solo di dipendenza.

Un rinnovato senso per i luoghi delle imprese

I profondi e repentini cambiamenti accelerati dalla pandemia, possono essere interpretati come un grande esperimento sociale della storia recente: è stato necessario trasformare radicalmente e in poco tempo le operazioni organizzative fino a quel momento tradizionali e consuete. Un insieme di eventi comparabile a un massiccio terremoto che, invece di danneggiare le strutture fisiche, ne ha compromesso silenziosamente le relazioni all'interno. Strutture ed edifici sono rimasti inalterati, sì, ma vuoti e privati del loro significato originale.

Durante questo periodo, i luoghi come gli uffici, i teatri e i bar hanno subito un grosso e forzato calo di utilizzazione, molto al di sotto della loro capacità effettiva.

Un eccesso di spazi inutilizzati è emerso a livello globale, una condizione che persiste ancora oggi, un momento storico in cui ci stiamo gradualmente riadattando a un mondo che sembra lo stesso, ma è in realtà radicalmente e irreversibilmente cambiato nel suo senso.

In un breve lasso di tempo, è stato accelerato un processo contro-intuitivo ma in corso da anni: la dissociazione tra spazio e funzione. Si lavora, studia, ci si cura solo nei luoghi tradizionalmente previsti? Non più: le persone necessitano di un ecosistema di servizi ibrido e in prossimità.

Mentre alcune visioni distopiche descrivono un futuro in cui lo spazio fisico sarà semplicemente un deposito passivo, un mero alimentatore di un'esperienza vissuta altrove (Metaverso?), dobbiamo riconoscere che lo spazio è passato da un obbligo a un'opportunità. Questo cambio di ruolo

rende lo spazio fisico un ottimo candidato per guidare e facilitare profonde trasformazioni nel nostro modo di lavorare, studiare, curarsi: vivere.

Ci sono davvero le condizioni necessarie per una svolta profonda, per rendere mobile ciò che è fisso, trasformando spazi chiusi e sconnessi in luoghi aperti, digitali, multifunzionali e abitabili.

Un luogo non è solo utilizzabile, è abitabile. E l'infrastruttura fisica esiste già, non abbiamo bisogno di investire in nuovi spazi ma di "rigenerare" quelli esistenti, collegarli, progettarli in rete, renderli flessibili e accessibili, adatti a gestire scenari dinamici.

Dobbiamo dare nuova vita ai luoghi, valorizzando la loro unicità geografica, sociale e culturale. Dobbiamo pensare (e progettare) spazi emotivi e relazionali, che possano essere scelti non solo per le caratteristiche fisiche, ma soprattutto per le potenzialità ispiratrici che li distinguono.

Da qui, l'immediata necessità di transitare verso un'esperienza di lavoro *tailor made*, abilitata dalla condivisione digitale degli spazi. Stiamo parlando di un percorso che non può essere attivato con i processi ordinari di rivisitazione degli uffici. L'ambiente di lavoro non dovrebbe essere ricostruito, ma piuttosto ripensato e connesso. Questo permetterà finalmente un apprendimento continuo, che è stato a lungo invocato ma raramente attuato nelle aziende. Si creeranno le condizioni necessarie perché persone diverse possano incontrarsi e scambiare conoscenze, competenze, e dare un nuovo significato alla propria esperienza lavorativa.

Gli headquarter, le sedi aziendali tradizionali, devono evolvere verso strutture più versatili, gli hubquarter, se vogliono adeguarsi ai nuovi modelli lavorativi. Questi spazi devono diventare punti nodali di una rete di relazioni volta a favorire l'innovazione, la sperimentazione, le collisioni spontanee e generatrici. Devono diventare luoghi in cui si manifesta il *genius loci* latino: un'energia dello spazio che può ispirare, coinvolgere e stimolare chi lo frequenta, ma allo stesso tempo creare identità e senso di appartenenza.

D'altra parte, la rete di hub non solo consentirà una maggiore diffusione territoriale dell'esperienza lavorativa, ma, attraverso il digitale, sarà in grado di monitorare e prevedere le esigenze funzionali, produttive, relazionali, emozionali e creative delle persone. Perché il digitale non dovrebbe essere concepito solo come una tecnologia che automatizza e semplifica, ma anche come un ambiente che produce, collega e valorizza dati e informazioni. Questo vale anche per gli spazi fisici: il digitale li rilegge, li aiuta e li "aumenta" in senso tecnologico.

Probabilmente, in questo scenario, sarà indispensabile una nuova figura all'interno delle aziende, un professionista che non esiste perché non

esisteva lo spazio per come lo stiamo riconoscendo oggi. Non solo un designer, un building manager, un formatore o un community manager. È un *workplace-maker* – ispirato dal lavoro di Elena Granata sui *placemakers* a livello urbano – che deve avere la sensibilità e la capacità di immaginare un luogo di lavoro ogni volta diverso, in grado di adattarsi alle diverse esperienze valorizzate al suo interno.

Conclusioni

Senso di comunità e nuovo senso per i luoghi del lavoro sono temi estremamente interconnessi. Le persone vivono la pienezza del loro essere interconnesse vivendo anche della propria fisicità. Il capitale sociale si costituisce attraverso incontri in presenza e può essere nutrito nel tempo anche in parte a distanza valorizzando i nuovi media “relazionali”. Le persone si appartengono e vivono la propria appartenenza a quel bene comune che è la stessa impresa, ritrovandosi anche nella fisicità.

Al tempo stesso l’esigenza di una work-life integration impone una revisione del modello di centralizzazione dei luoghi di incontro e collaborazione verso un modello distribuito, ma integrato.

Infine, questo modello distribuito e integrato sosterrà anche una visione di organizzazioni sempre più come comunità “aperte”: capaci di accogliere la vita che c’è fuori ed essere positivamente presenti in essa.

Lo spazio diventa allora una rinnovata leva, il motore per valorizzare il capitale umano e sociale, ascoltare il territorio e creare un ecosistema lavorativo adatto ad abitare il mondo in modo generativo e armonico.

Occorre che le organizzazioni investano intenzionalmente (competenze, pratiche organizzative, ritmi e rituali...) per sostenere una generazione di community & workplace makers.

Rivoluzione del *workplace*. Perché abbiamo bisogno di engagement e coesione interna nel “non luogo” di lavoro (verso il purpose?)

di Guido Ciancio – HRC International Group

Il mondo del lavoro è cambiato profondamente con l’inizio della pandemia. Siamo passati a un modello ibrido di lavoro in cui le interazioni tra colleghi si sono trasformate. A un precedente contatto e relazione umana

più fisica, si sostituisce un contatto a distanza che anche se continuativo indebolisce i legami e le relazioni soprattutto tra e con colleghi nuovi¹⁷.

In sostanza si riscontra un affievolimento delle relazioni e quindi una perdita, nel breve periodo di engagement tra gli employee¹⁸.

Secondo l'indagine pubblicata a novembre 2020 dall'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano l'hybrid work è la nuova modalità di lavoro, il *new normal* non solo per le organizzazioni, ma per le persone stesse e nei prossimi anni non potrà che rafforzarsi, investendo ogni ambito della vita e del lavoro. Per fare in modo che il lavoro ibrido, cioè la combinazione tra lavoro in presenza e lavoro a distanza, consenta alle persone di realizzare una relazione soddisfacente con il lavoro e alle aziende di raggiungere i desiderati obiettivi di business, occorre che le tecnologie siano un'estensione delle capacità umane e siano davvero abilitanti e intelligenti, garantiscano integrazione, facilità d'uso ed elevata efficienza ed efficacia e che la leadership cambi profondamente modello, da quella ancora fin troppo presente di *command and control*¹⁹ a quella basata sulla gentilezza verso l'altro e sul trust.

Per le principali Direzioni HR presenti in HRC Community²⁰, l'hybrid work è una realtà destinata a rimanere²¹: è desiderata dai dipendenti, è produttiva per le organizzazioni ed è efficiente ed efficace. Comporta il ridisegno delle sedi con una ridefinizione degli spazi che valorizzino il co-design, il co-working, l'innovazione. Grazie al digitale si può operare in modi più intelligenti per utilizzare al meglio i dati di cui le organizzazioni dispongono, fornendo strumenti utili ai leader per la gestione dei team.

¹⁷ Lo dimostra uno studio pubblicato su *Nature Computational Science* da parte del gruppo di ricerca del Senseable City Lab del Massachusetts Institute of Technology, al quale ha contribuito un team di ricerca di cui faceva parte anche il famoso psicologo evolutivista Robin Dunbar.

¹⁸ Tra le fonti considerate citiamo l'Osservatorio HRC 2022 e alcuni paper riportati in bibliografia tra cui quello redatto da Martyna Joanna Surma, Richard Joseph Nunes, Caroline Rook e Angela Loder presso i dipartimenti di Real Estate and Planning, Henley Business School, University of Reading, UK, di Leadership, Organisations and Behaviour, Henley Business School, University of Reading, Greenlands, UK e International WELL Building Institute, USA.

¹⁹ Non è compito del presente elaborato una disamina complessiva dei modelli di leadership organizzativi. Per un'estesa trattazione cfr. "Nuovi modelli di leadership partecipativa", Angelini, Banfi, D'Amato, Tosca.

²⁰ HRC Community è la più estesa comunità presente in Italia di direzioni Risorse Umane. Annovera centinaia di direzioni Risorse Umane e migliaia di HR iscritti alla community.

²¹ I dati emergono dal programma HRD Square, format web radio quotidiano, ideato e realizzato da HRC Community, che consente ai responsabili del personale di dialogare sui principali temi di rilievo per la direzione HR.

In quest'ottica, è necessario potenziare le capacità grazie agli strumenti digitali, misurando i risultati anziché le ore spese nel luogo di lavoro. La tecnologia è lo strumento abilitante che ci può aiutare a realizzare gli obiettivi, ma richiede un nuovo modo di interpretare la leadership: “Abbiamo bisogno di purpose, di valori”.

Al centro dei processi occorre porre sempre le persone, il che significa la valorizzazione di ogni persona, lo sviluppo dell'engagement, la creazione di un senso di appartenenza, di connessione e di squadra. Dovremo muoverci verso una maggiore personalizzazione, e per farlo occorreranno nuove competenze gestionali, digitali, a tutti i livelli. Il ruolo dell'HR in questo contesto diventa importante come guida alla trasformazione. In uno scenario in cui spesso predomina l'incertezza, dobbiamo confrontarci di continuo per fondare il nuovo hybrid work 2.0 che è la sfida che ci propone il futuro (Pennisi, 2022).

Employee engagement al centro dell'employee experience

Da questo scenario premesso, emerge un tema, assai presente oggi-giorno nei dibattiti di management: l'employee journey, di derivazione dal concetto di customer journey, vale a dire l'analisi del percorso o ciclo di vita dell'employee nell'organizzazione. L'employee experience (EX) è il nuovo imperativo per le organizzazioni che vogliono garantirsi una solida brand reputation, una cruciale capacità di attrarre i talenti e potenziamento delle prestazioni e della competitività.

Jacob Morgan, autore del saggio *The Employee experience Advantage*, definisce l'employee experience come una delle macro-aree di investimento per le imprese di tutto il mondo che vogliono continuare a crescere e restare rilevanti perché, semplicemente, hanno nel loro staff i talenti migliori e i manager più capaci. Una corretta strategia che valorizza l'esperienza del dipendente si avvale di strumenti digitali, dagli analytics alle piattaforme mobile, per costruire e sostenere l'intero employee journey; tuttavia, il vero pilastro dell'employee experience è la mentalità people centric, che mette al primo posto quello che il dipendente desidera e cerca sul posto di lavoro.

L'employee experience o human experience secondo Deloitte racchiude tutto ciò che un lavoratore osserva e percepisce durante l'intera esperienza di lavoro con una determinata azienda. La qualità di questa esperienza viene influenzata da elementi come gli spazi di lavoro e la flessibilità nella gestione del tempo e degli obiettivi, le interazioni con colleghi e dirigenti, il work-life balance (ovvero l'equilibrio ideale tra lavoro

e vita personale, che per ogni lavoratore si trova su un punto diverso), la dotazione di strumenti tecnologici per rendere più efficiente e semplice il lavoro e, ovviamente la remunerazione e la presenza di benefit e infine, in sintesi, l'attenzione che l'organizzazione mette sulle singole persone, in ogni istante del loro ciclo di vita all'interno dell'organizzazione.

Per Jacob Morgan, tre elementi devono trovare posto nel quadro: l'ambiente fisico (la sede), la mentalità (i valori dell'azienda e che cosa si prova lavorando per quell'azienda), le tecnologie (gli strumenti con cui si svolge in concreto il lavoro). Il risultato finale (per le aziende top nell'attuazione dell'employee experience) è l'aumento della produttività, delle performance finanziarie e del valore del titolo in Borsa, ma la strategia non parte da qui bensì dalla capacità di offrire team affiatati, ambiente di lavoro confortevole e *cool*, una cultura che influenza le persone anche fuori dall'organizzazione, tecnologie che davvero semplificano ed esaltano il modo di lavorare. Per questo l'employee experience non è employee engagement. Nella definizione di Morgan, l'employee engagement o motivazione del dipendente ha un obiettivo di breve termine: fornire benefici che soddisfano nell'immediato il lavoratore. Invece l'employee experience è una strategia di lungo respiro che ridisegna i processi aziendali sul concetto che la persona è al centro della vision e l'organizzazione si muove con l'obiettivo di conoscere e soddisfare desideri, aspettative e valori delle sue risorse, attuali e potenziali.

Il progetto che approfondiremo successivamente e su cui si basa l'elaborato si inserisce in un contesto più ampio di EX people centered, oltre che di people engagement.

Anche Reply ha sottolineato la necessità di ripensare processi, strumenti e organizzazione aziendale in ottica "dipendente-centrica", perché solo così si centra l'obiettivo di migliorare l'esperienza complessiva del dipendente in azienda. L'era digitale ha moltiplicato le interazioni e le persone che partecipano al mercato del lavoro confrontano esperienze su scala globale: le aspettative dei lavoratori si sono alzate e garantire un'esperienza di lavoro positiva è per le aziende un'enorme leva di fidelizzazione dei dipendenti e di competitività.

Progettare esperienze positive e stimolanti per il dipendente inizia dalla fase di assunzione e continua durante tutto il percorso lavorativo. Si comincia dalle azioni di employer branding, che includono le strategie social che promuovono il brand e i programmi di employee advocacy (Lievens, Slaughter, 2016) in cui le risorse già presenti in azienda si fanno "testimonial" del proprio datore di lavoro. Si prosegue con un recruiting coinvolgente e unico: dai colloqui il candidato (anche se poi non viene

scelto o non accetta la proposta di lavoro) deve uscire con un'immagine positiva dell'azienda. Per i candidati che vengono assunti si va avanti con la fase dell'onboarding, che accompagna nel delicato processo di inserimento in azienda alla scoperta di un nuovo ambiente e di una nuova cultura aziendale. Al centro del viaggio del dipendente c'è quindi l'attività lavorativa quotidiana e i benefit connessi che rendono positiva la sua esperienza migliorando la collaborazione con i colleghi e il bilanciamento con la vita privata, gratificando il dipendente con la remunerazione e con il coinvolgimento nelle strategie e negli obiettivi. Le organizzazioni dovranno anche sostenere la professionalità del dipendente e l'avanzamento di carriera con corsi di formazione o aggiornamento e attività di coaching. E non devono dimenticare che anche la delicata fase dell'uscita (volontaria o no) dall'azienda va condotta in modo equo e corretto (Licata, 2022).

In sostanza stiamo dicendo che tutti i macro-processi che riguardano la vita dell'employee devono garantire un'experience positiva. Oggi però l'employee ha bisogno di essere attenzionato anche nei micro-processi e nella quotidianità agita. Il tema della sua salute e dell'attenzione che l'organizzazione mette su questa, è di grande rilievo per una valutazione dell'experience positiva.

La chiave dell'employee experience è nei “valori”

In questo scenario e cambio di paradigma, in cui la centralità della persona è cruciale per lo sviluppo e la crescita dell'organizzazione, la tecnologia gioca un ruolo fondamentale se posta a servizio della persona e abilitante un nuovo modello di lavoro ma non è sufficiente. Gartner sottolinea che la tecnologia aiuta a garantire la performance e l'engagement del dipendente, ma l'employee experience si fonda innanzitutto su una nuova mentalità e richiede una precisa strategia che mette al primo posto i valori che sono importanti per il lavoratore. Per Gartner, le aziende che sostengono i valori espressi dai dipendenti migliorano del 20% le prestazioni dei dipendenti.

La tecnologia resta fondamentale per supportare la produttività e la collaborazione e per raccogliere dati che permettono di capire che cosa per i dipendenti è importante (people analytics), ma non è il fine né l'unico elemento che disegna l'employee experience, cui partecipano fortemente i fattori emozionali e personali. La chiave per motivare e trattenere i talenti potrebbe essere il team con cui si lavora, l'asilo nido aziendale, la mensa bio con materiali plastic-free, l'uso di energia da fonti rinnovabili. L'em-

ployee experience va disegnata e implementata partendo dai desideri del dipendente: è solo allineando l'azienda e i lavoratori su valori condivisi che si migliorano in modo efficace e duraturo i risultati e si esalta il successo aziendale.

Sostenibilità dell'organizzazione

Altro trend che emerge forte in questa era organizzativa che stiamo vivendo è quello della sostenibilità delle organizzazioni. “Serve comprendere le ragioni più profonde di questo cambiamento che poggia sull'identificazione di un nuovo purpose per l'impresa. Non è facile far comprendere, interiorizzare perché possa essere accolta l'idea che le imprese sostenibili sono quelle che hanno capito che il nuovo modo di concepire il business è concepirlo come contributo per cambiare in meglio il mondo, per creare benessere, per vivere meglio rispettando il Pianeta” (Gabrielli, 2021).

In effetti perché dovrebbe sorprendere la difficoltà che può incontrare questo cambio di mentalità. Un CEO tra quelli che hanno conversato con i ricercatori di Bain & Company ha paragonato il cambiamento culturale nel mondo ESG, si legge nel rapporto, a “una sorta di rivoluzione industriale”. Per questo afferma che “la cosa più difficile da cambiare è la mentalità. Il processo di gestione del cambiamento richiede tempo e il tempo è sempre poco per un CEO, che di solito ha un mandato di tre anni. Incidere sulla cultura manageriale è molto impegnativo”. Non sorprende dunque il disorientamento di chi si chiede perché bisognerebbe condividere il valore creato. È difficile, infatti, se si è cresciuti facendo carriera nella cultura che spinge a ricercare il massimo profitto per gli azionisti, accettare l'idea che questo valore vada condiviso con altri. Formare alla sostenibilità significa perciò riuscire a rimuovere la convinzione che quel valore sia stato creato da pochi protagonisti che governano l'impresa, dalle intuizioni strategiche di pochi anziché dal contributo di tanti altri soggetti, perché secondo il paradigma della sostenibilità il valore si crea insieme. La creazione di valore è una co-costruzione alla quale partecipano tutti i protagonisti di un ecosistema che va ben oltre i confini dell'impresa.

In questo contesto di grande ridefinizione del concetto stesso di lavoro e in quest'ottica di co-creazione e co-generazione di valore per tutti si inserisce il seguente elaborato e progetto. Un elaborato che parte dall'analisi dell'attuale contesto lavorativo, dal concetto di hybrid work and remote collaboration e quindi di grande necessità di condivisione dei valori e del purpose da parte delle persone, da una parte, ma anche di necessità di enga-

gement e coesione interna dall'altra e di maggiore necessità e spinta a creare organizzazioni sostenibili e quindi in cui il valore sociale è co-generato.

Il futuro del lavoro: i luoghi di lavoro e la “new way for working”

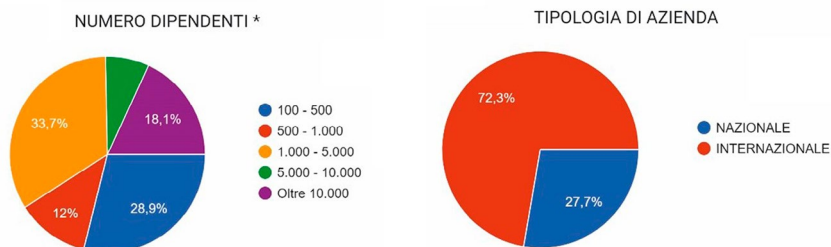
di Marco Gallo – HRC International Group

Negli ultimi anni, la dinamica dei luoghi di lavoro è cambiata drasticamente. La tradizionale struttura di uffici, scrivanie assegnate e orari di lavoro rigidi sta cedendo il passo a nuove forme di organizzazione lavorativa. Questo fenomeno è comunemente noto come *new way for working* ma vorrei dare un senso più chiaro attraverso la sua traduzione in italiano, “nuovo modo di lavorare”.

Temi che fino a poco tempo fa erano praticamente ininfluenti si sono affermate all'attenzione delle aziende perché hanno un impatto sui principali need del **mercato quali**: wellbeing, inclusion, lavoro ibrido, engagement diffuso, utilizzo delle nuove potenzialità tecnologiche dell'intelligenza artificiale e degli ambienti virtuali immersivi e gli impatti della sostenibilità.

Proviamo quindi a fare un piccolo viaggio nelle dimensioni della trasformazione epocale che le divisioni HR stanno provando a governare, attraverso l'Osservatorio di HRC che ci offre la visione di 83 direttori del personale che hanno partecipato a un'indagine realizzata, anche grazie alla collaborazione di eFM, sul *new way for working* e sulle scelte che le aziende della community stanno portando avanti.

Iniziamo con alcuni dati introduttivi che ci aiutano a capire il target dei rispondenti, specificando che la survey è stata realizzata nel periodo aprile-maggio 2023.



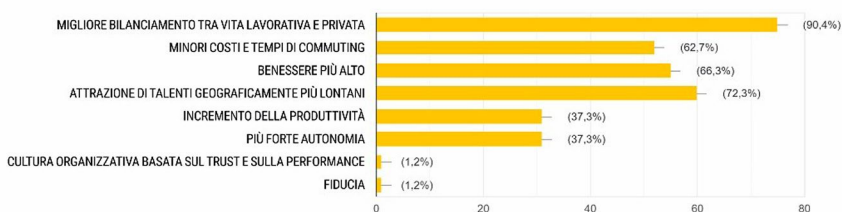
Entrando nel merito delle domande siamo partiti con il tema della relazione tra tempo e spazio provando a uscire dalla retorica della normativa o della routine costruita fino a oggi e chiedendo invece quale pensiero i direttori hanno sul tema.

Con quale frequenza ritieni che i colleghi debbano poter lavorare in un luogo diverso dall'ufficio?

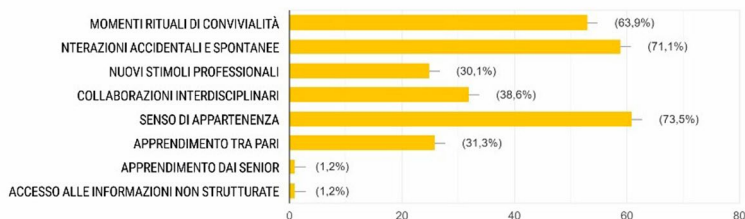


Il fatto di porci sempre molte domande forse troppe è nella natura stessa della community per aiutarci a interrogarci continuamente alla ricerca di una verità che non è mai assoluta. Interrogarsi, mettere in discussione anche quelle che abbiamo sempre considerato delle certezze alle quali aggrapparci anche nei momenti di tempesta, significa ragionare in un'ottica predittiva e quindi anticipatoria. Questo è l'approccio che vogliamo offrirvi attraverso le domande che seguono e sulle quali lascio a ogni lettore la facoltà di interpretare i dati per prendere le decisioni che impatteranno nella propria organizzazione.

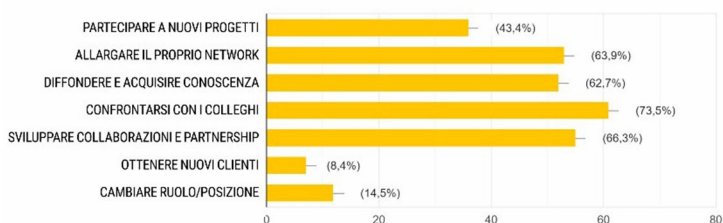
Quali vantaggi potrebbero trarne le persone nell'organizzazione?



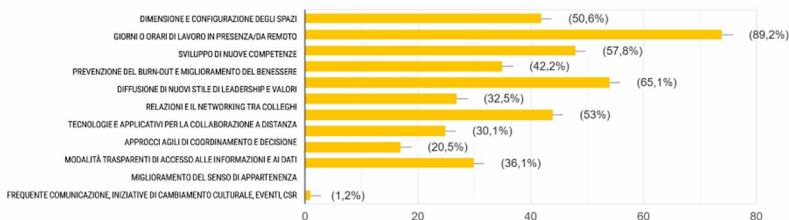
Cosa si perde maggiormente in un contesto di lavoro da remoto, in termini di relazioni con azienda ed altri colleghi?



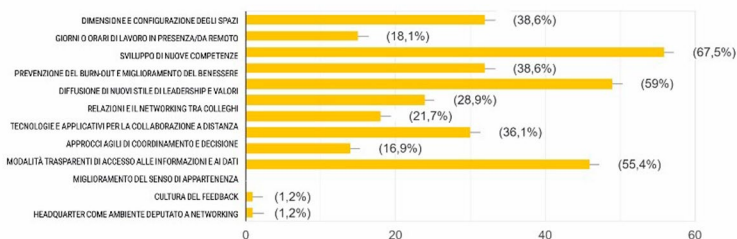
Quali obiettivi consideri prioritari per i colleghi nell'instaurare nuove relazioni professionali, dentro ed all'esterno dell'azienda?



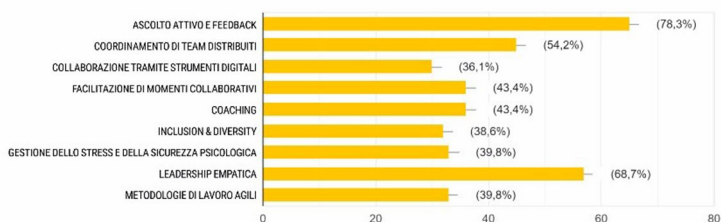
Negli ultimi 24 mesi, su quali aspetti del new way of working ha agito la tua azienda?



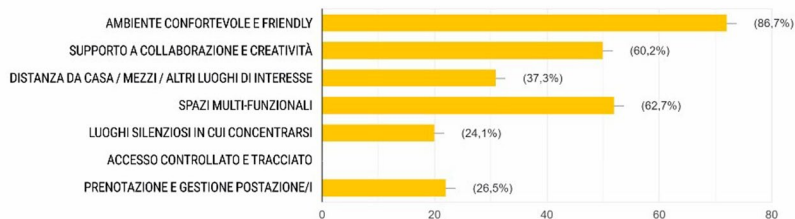
Su quali aspetti investirà di più in futuro?



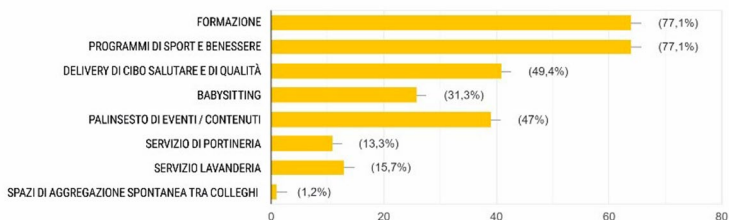
Quali sono le skill che ritieni essenziali sviluppare in un mondo del lavoro ibrido e distribuito?



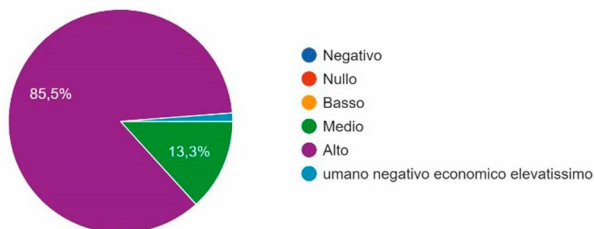
Quali caratteristiche fisico / spaziali diventeranno più importanti per la scelta del luogo di lavoro?



Quali servizi ed esperienze dovrebbe offrire il luogo di lavoro del futuro?



Quanto elevato credi possa essere il ritorno, in termini umani ed economici, dall'investimento in nuove modalità di lavoro e di organizzazione degli spazi?



Il *new way for working* è una risposta alle sfide e alle opportunità offerte dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione. Con la diffusione di strumenti digitali avanzati e la possibilità di connessione istantanea, il lavoro non è più legato a uno specifico luogo o orario. I concetti di flessibilità, mobilità e collaborazione stanno ridefinendo il modo in cui le persone lavorano e interagiscono tra loro.

Inoltre, il *new way for working* incoraggia la collaborazione tra dipendenti e la condivisione di conoscenze e competenze. Si promuovono approcci di lavoro che favoriscono l'autonomia e la responsabilità individuale, spingendo verso una cultura organizzativa più fluida e orizzontale.

Tuttavia, questa evoluzione non è priva di sfide. Dall'implementazione di nuovi strumenti digitali alla necessità di garantire la sicurezza dei dati aziendali, dalla capacità di creare un ambiente di lavoro che abbia un nuovo senso senza compromettere l'efficienza e la produttività al coraggio di rendere diversi e non legati a un contratto (forse ormai datato) che non rappresenta i concetti di flessibilità, mobilità e collaborazione sono al centro della vera interpretazione del *new way for working*.

Conclusioni

a cura di Marco Gallo

C'è un film di qualche tempo fa, interpretato da Kevin Spacey, *Un sogno per domani*, in cui un insegnante si rivolge a una classe di adolescenti facendo loro una di quelle domande da un milione di dollari del tipo “cosa si aspetta il mondo da voi?”. È un parallelismo interessante perché tutti, chi più chi meno, siamo stati spiazzati almeno una volta da certe domande all'apparenza improbabili soprattutto da chi dimostrava di non aver compreso il contesto. E allora la risposta a certe domande deve essere altrettanto spiazzante. Essere riconosciuti come ambasciatori delle possibilità e della speranza già sarebbe un bel salto di paradigma. Affinché le nostre organizzazioni possano diventare il regno del possibile c'è bisogno, mai come ora, del contributo di ogni singola persona. E non importa se ci portiamo dietro l'immagine ingessata di persone dentro certi schemi stereotipati, magari proviamo a romperli questi schemi, proviamo a essere ricordati non come quelli che fanno le cose ma come chi contribuisce a cambiarle e a farle accadere. Per questo e per mille altri motivi dobbiamo tutti i giorni interrogarci da che parte stiamo andando e soprattutto con chi perché anche i compagni di viaggio sono importanti e in questa delicata fase l'idea di non lasciare indietro nessuno è un buon fattore motivazionale che ci abilita davvero al cambiamento. Quindi voglio lasciarci con una promessa di provarci e riprovarci perché altrimenti non c'è un senso al nostro tempo che si merita di essere vissuto ogni giorno nel rispetto della vita stessa. Concludo con una citazione di Ben Herberster: “Il più grande spreco nel mondo è la differenza tra ciò che siamo e ciò che potremmo diventare”.

Bibliografia

- Boldizzoni D., Paoletti F. (2012), *Gestione delle Risorse Umane*, Apogeo, Milano.
- Bridger E. (2016), *Employee Engagement*, Edizioni LSWR, Milano.
- Carrella B. (2008), *Provocazioni manageriali*, Apogeo, Milano.
- Carlzon J. (1990), *La piramide rovesciata*, FrancoAngeli, Milano.
- Celli P.L. (2011), *Narrare la leadership*, Luiss University Press, Roma.
- Chapman B., Sisodia R. (2016), *Tutti contano*, Tecniche Nuove, Milano.
- Chelo A., Percivalle A., Mazzucchelli M. (2021), *Verso un mondo nuovo*, Shamba Edizioni, Zovencedo.
- Clapperton G., Vanhoutte P. (2014), *Il manifesto dello smarter working*, Edizioni ESTE, Milano.
- Cocco G. (2018), *Governare l'impresa con il capitale umano*, FrancoAngeli, Milano.
- Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse Umane*, McGraw-Hill, Milano.
- Costa M. (2002), *L'economia della formazione*, UTET, Torino.
- Demetrio D. (1996), *Raccontarsi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Donadio A. (2017), *HRevolution*, FrancoAngeli, Milano.
- Errani F., Palmas A. (2008), *L'anima del management*, Edizioni Sì, Bora Bassa.
- Fatali G. (2021), *Il mondo che verrà. Il futuro del lavoro, il futuro della vita: post-Covid e oltre*, FrancoAngeli, Milano.
- Fontana A. (2016), *Storytelling d'Impresa*, Hoepli, Milano.
- Formenti L. (2017), *Formazione e trasformazione*, Raffaello Cortina, Milano.
- Gabrielli G. (2021), Un cambiamento culturale verso la sostenibilità, <https://www.peoplemanagementlab.com/Conversazioni/un-cambiamento-culturale-verso-la-sostenibilita/>.
- Garbellano S., Tesio V. (2010), *Un futuro per la funzione Risorse Umane*, FrancoAngeli, Milano.
- Gatteschi E. (2019), *Gestire le persone senza essere specialisti*, FrancoAngeli, Milano.
- Giraldi I. (2019), *Manuale di edutainment*, Guerini Next, Milano.
- Grando A. (a cura di) (2019), *Sergio Marchionne. Il coraggio di cambiare*, EGEA Rizzoli, Milano.

- Harari Y.N. (2019), *21 lezioni per il XXI secolo*, Bompiani, Milano.
- Iaia L. (2019), *Management 4.0*, Giappichelli, Torino.
- Licata P. (2022), *Employee experience: l'esperienza di lavoro "centrata sulla persona" esalta prestazioni e competitività aziendale*, <https://www.digital4.biz/hr/talent-management/employee-experience-esperienza-lavoro-persona-prestazioni-competitivita/>.
- Mazzei A. (2018), *Engagement e disengagement dei collaboratori*, EGEA, Milano.
- Monga M. (2019), *Nativi digitali*, Guerini Next, Milano.
- Murelli E. (2015), *Esploratori del cambiamento*, Guerini Next, Milano.
- Nicoli M. (2015), *Le Risorse Umane*, Ediesse, Roma.
- Ronchi M., Ciancia M. (2019), *Digital Transformation*, FrancoAngeli, Milano.
- Sena B. (2015), *La gestione delle Risorse Umane nell'era digitale*, FrancoAngeli, Milano.
- Stratta G. (2021), *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, FrancoAngeli, Milano.
- Toppan C. (a cura di) (2014), *Age management*, FrancoAngeli, Milano.
- Vitullo A. (2006), *Leadership riflessive*, Apogeo, Milano.
- Votta R. (2012), *HR Metrics*, FrancoAngeli, Milano.
- Watt Smith T. (2007), *Atlante delle emozioni umane*, DeA Planeta Libri, Milano.
- White D. (1997), *Il risveglio del cuore in azienda*, Guerini e Associati, Milano.
- Zuffo R.G. (2019), *Talenti ed executive search*, LINEA Edizioni, Padova.

Sitografia

HRC International Academy, <https://community.hrcigroup.com/>.

MyHRGoal.com, <http://www.myhrgoal.com>.

Corriere della Sera, <http://www.corriere.it/>.

Entrepreneur.com, <https://www.entrepreneur.com/>.

FERPI, <http://www.ferpi.it/>.

FirstOnline, <http://www.firstonline.info/>.

Forbes, <http://www.forbes.com/>.

Il Sole 24 Ore, <http://www.ilsole24ore.com/>.

Italia Oggi, <http://www.italiaoggi.it/>.

Lavorare.net, <http://www.lavorare.net/>.

MF Milano Finanza, <http://www.milanofinanza.it/>.

Repubblica, <http://www.repubblica.it/>.

Ringraziamenti

Un affettuoso ringraziamento a Ilaria Maria dalla Riva che ha aperto questa nuova edizione 2023 de *Le priorità HR del futuro ESG (E)ngagement (S)ustainability (D)iversity (G)eneration*, ponendo il suo contributo come prefazione del volume.

Gli autori intendono rivolgere un sincero ringraziamento ai tanti professionisti del Network HRC che hanno reso queste pagine degne di menzione e di lettura attraverso i loro contributi.

A questo ringraziamento se ne aggiungano due altrettanto importanti a Gianfranco Chimirri e Guido Stratta, per il loro pensiero evolutivo di introduzione atto a consegnarci la loro visione strategica sulle prossime sfide HR.

Gli autori

Giordano Fatali, fondatore di CEOforLIFE Awards, la community dei CEO di nuova generazione, sensibili e attivi su iniziative di sviluppo sostenibile e ispirati agli SDGS dell'ONU. Fondatore e presidente di HRC Group, il network di direttori di Risorse Umane e amministratori delegati formato da 400 tra le più grandi e prestigiose aziende nazionali e multinazionali. Volto noto della TV italiana, avendo condotto una vasta gamma di programmi relativi alle Risorse Umane e al mercato del lavoro sulle maggiori emittenti italiane (LA7, SKY), è autore di libri nonché di numerose pubblicazioni e articoli sui maggiori inserti e mensili italiani (*Panorama*, *Economy*).

Marco Gallo, managing director per HRC Community. Da oltre 13 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo community proattive per essere ogni giorno promotore di un cambiamento delle culture aziendali e di modelli di inclusione attraverso formule di condivisione interaziendali.

Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai professionisti HR (www.myhrgoal.com). Da oltre 10 anni moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide, digital transformation e leadership.

Questo libro vuole aiutarci a comprendere le sfide più rilevanti che i professionisti HR si trovano oggi ad affrontare. L'acronimo ESDG (Engagement, Sustainability, Diversity, Generation) contiene i principali macro topics rilevati dall'osservatorio HRC e raccontati attraverso le storie di Direttori HR che hanno ritrovato in queste sfide e opportunità il coraggio di cambiare la cultura dell'organizzazione provando a generare un impatto anche sociale.

La narrazione intende offrire una fotografia concreta di come il fattore dell'incertezza, considerata come condizione stabile della vita degli esseri umani, sia veramente vista in ambito HR nell'accezione del cambiamento e quindi trasformata in opportunità di modifica dei vecchi schemi mentali.

Giordano Fatali è fondatore di CEOforLIFE Awards, la community dei CEO di nuova generazione, sensibili e attivi su iniziative di sviluppo sostenibile e ispirati agli SDGS dell'ONU. È fondatore e presidente di HRC Group, il network di direttori di risorse umane e amministratori delegati formato da 400 tra le più grandi e prestigiose aziende nazionali e multinazionali. Volto noto della TV italiana, avendo condotto diversi programmi relativi alle risorse umane e al mercato del lavoro sulle maggiori emittenti italiane (LA7, SKY), è autore di libri nonché di numerose pubblicazioni e articoli sui maggiori inserti e mensili italiani (Panorama, Economy).

Marco Gallo è Managing Director per HRC Community. Da oltre 13 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande Network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo Community proattive per essere ogni giorno promotore di un cambiamento delle culture aziendali e di modelli di inclusione attraverso formule di condivisione interaziendali. Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai Professionisti HR (www.myhrgoal.com). Da oltre 10 anni moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.