

HRC
COMMUNITY

Non chiamiamoli dipendenti, sono **PERSONE!**

A cura di
Marco Gallo

Prefazione di Ruggero Rabaglia
Introduzione di Gianluca Rossi

FrancoAngeli 8

La Collana HRC Group 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, HRC Group, 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 HRC Group
giordano.fatali@hrcgroup.it



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.



COMMUNITY

**Non chiamiamoli
dipendenti,
sono
PERSONE!**

**A cura di
Marco Gallo**

**Prefazione di Ruggero Rabaglia
Introduzione di Gianluca Rossi**

FrancoAngeli 

Copyright © 2024 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>

*Rimaniamo lucidi e attenti al mondo che ci circonda,
disponibili all'ascolto e al sostegno, eccediamo in empatia
e nel creare le nostre reti di relazione*

Indice

<i>Prefazione</i> <i>di Ruggero Rabaglia – Barilla</i>	pag. 13
<i>Introduzione</i> <i>di Gianluca Rossi – DHL Supply Chain</i>	» 15
<i>Siamo come fili intrecciati</i> <i>di Marco Gallo – HRC International Group</i>	» 19
LA NUOVA VISIONE DEL LAVORO: IL DILEMMA PERSONA-DIPENDENTE	
La nuova visione del lavoro: da dipendenza a contributo <i>di Selene Santacaterina – Amadori</i>	» 23
Ovunque “persona” <i>di Agostino Belvisi – Arca Fondi</i>	» 24
Dalla dipendenza all’interdipendenza per ripensare il lavoro (ibrido) nel post-Covid <i>di Michelangelo Ceresani – Capgemini</i>	» 26
La sostenibilità sociale dell’organizzazione del lavoro e la figura emergente dell’individuo lavoratore <i>di Fortunato Costantino – Q8 Kuwait Petroleum Italia</i>	» 28
Il valore del singolo nel valore aziendale <i>di Filippo Cecchitelli – Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato</i>	» 32
Il lavoro al tempo dei megatrend: come valorizzare la persona e il dipendente fuori e dentro il contesto aziendale <i>di Fabio La Cava – Landi Renzo</i>	» 34

Persone al centro <i>di Anna Illiano – Ma Group</i>	pag. 35
Marelli Green Technology Solutions: power comes from inside <i>di Andrea Franco – Marelli Green Technology Systems</i>	» 37
Dipendente o persona? Il futuro del business e la necessità di people care <i>di Maurizio Albano – Maserati</i>	» 38
Ahi ahì, signora Longari, mi è caduta sull'uccello <i>di Stefano Setti – Penske Automotive Italy</i>	» 41
Il nuovo paradigma del lavoro: il dilemma tra persona e dipendente – Il caso Yokohama TWS <i>di Ivan Livoni – Yokohama TWS</i>	» 43
Il collaboratore oltre il dualismo persona-professionista <i>di Raffaella Parente – Brandart</i>	» 45
Persone per le persone <i>di Silvia Cassano – Vodafone Italia</i>	» 46
New ways of working, da una sfida a tante opportunità <i>di Alberto Mulas – Takeda Italia</i>	» 47
Ma quanto sono belle le persone!!! <i>di Gianluca Bilancioni – Teleperformance</i>	» 49
Equilibrio tra sicurezza e libertà nel contesto del lavoro ibrido <i>di Samanta Todaro – IVS Italia</i>	» 50
Le parole contano <i>di Annalisa Alberti – Rheinmetall Italia</i>	» 52
Persona o dipendente? Una dicotomia fuorviante <i>di Alessandro Premoli – Autogrill</i>	» 53
La nuova sfida del lavoro: dal work-life al life balance <i>di Franco Tosi – Zenith Global</i>	» 56
“Inside out: spazio alle emozioni” <i>di Stefania Monini – Fileni Alimentari</i>	» 59

Persone o dipendenti? Il dilemma di HR: diario di bordo dell'HR lead di un'azienda tecnologica <i>di Stefano Angilella – Avanade</i>	pag. 62
Abbracciare l'individualità: alla ricerca della persona nel mondo del lavoro <i>di Fabiana Carioli – Grenke</i>	» 64
“Dipendente” a chi? Io sono una persona <i>di Giacomo Mosca – Welfood – Benessere 360</i>	» 65
L'Osservatorio HRC e le sfide dell'engagement aziendale <i>a cura di Marco Gallo e Ufficio Studi HRC</i>	» 67
DEMOGRAFIA E LAVORO: DENATALITÀ, GENERAZIONI E RIGIDITÀ CONTRATTUALE	
In una life company, le persone sono al centro! <i>di Mauro Ghilardi – A2A Life Company</i>	» 71
La sfida per le risorse umane e lo sviluppo del personale <i>di Gian Luca Orefice – Autostrade per l'Italia</i>	» 72
AZ Trade Italy: un ambiente di lavoro inclusivo <i>di Francesco Tartaglia – Allianz Trade Italy</i>	» 74
Da voi come si sta? <i>di Alessandra Benevolo – Ipsen</i>	» 75
Le sfide demografiche e il sense of purpose <i>di Carlo Bondioli – System Logistics</i>	» 77
Inside out (in Haleon). Il business responsabile comincia dentro l'azienda <i>di Beatrice Sandri – Haleon</i>	» 79
L'immigrazione qualificata come leva strategica nel mercato del lavoro <i>di Mariluce Geremia – San Marco Group</i>	» 83
Non è un Paese per giovani e neppure per immigrati... <i>di Mariella Gioia – Flamma</i>	» 85

AUTOMAZIONE E AI GEN

GEN AI, tra paure e opportunità: la sfida dell'integrazione <i>di Raffaele Parisella – Banca Popolare di Fondi</i>	pag. 87
AI: opportunità e rischi di applicazione in HR <i>di Alessandro Agosti – Findomestic</i>	» 89
L'impatto dell'automazione e dell'AI generativa sulla società <i>di Enrico Martines – Hewlett Packard Enterprise</i>	» 91
Quando il tuo capo è un bot <i>di Marco Monga – Istituto Italiano di Tecnologia</i>	» 93
Automazione e AI GEN: come cambia il ruolo delle risorse umane <i>di Peter Durante – Italgas</i>	» 95
Il lavoratore del futuro: da esecutore a co-creatore di valore <i>di Federica Iannacci – OpNet</i>	» 97
Il futuro della gestione risorse umane? L'integrazione armonica uomo/macchina, l'intelligenza artificiale al servizio della qualità del lavoro e dell'efficienza <i>di Luca Ruggi – PWC</i>	» 98
L'intelligenza artificiale e il suo impatto su competenze e valori <i>di Laura Bruno – Sanofi</i>	» 100
L'intelligenza artificiale a supporto dei processi di selezione e assunzione del personale <i>di Cristina Zucchetti – Zucchetti</i>	» 101
L'impatto dell'intelligenza artificiale e la rivalutazione delle "teste d'opera" <i>di Alessio Belli – Fincantieri Cantieri Navali Italiani</i>	» 102
Ritorno al futuro: la (ri)scoperta dell'employee centricity <i>di Fabio Comba – KPMG</i>	» 104
AI: come contribuisce alla parità di genere e alla creazione di opportunità future? <i>di Dalila Barone – Minsait</i>	» 105

Quali le competenze del/la leader per guidare la transizione verso l'intelligenza artificiale?	
<i>di Maria Grazia Bizzarri – Italiaonline</i>	pag. 107
Automazione e AI GEN in Sara Assicurazioni	
<i>di Michela Mannella – Sara Assicurazioni</i>	» 109
La nuova frontiera dell'HR	
<i>di Giacomo Marchiori – Talentware</i>	» 110
Un paradigma possibile “persona e tecnologia”	
<i>di Loretta Chiusoli – CRIF</i>	» 112
Purpose, leadership e intelligenza artificiale: come generare valore insieme	
<i>di Alessandro Camilleri – Gruppo Hera</i>	» 114
SOSTENIBILITÀ E IMPATTO REALE	
Sostenibilità e impatto reale: “Arsenalia It's Y-Our Place”	
<i>di Marta Calabretto e Caterina Floretta – Arsenalia</i>	» 117
Sostenibilità e dimensione umana nella società dell'algoritmo	
<i>di Massimo A. De Bari – ELT Group</i>	» 119
La sostenibilità sociale: questione etica, obbligo o opportunità?	
<i>di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini</i>	» 120
Camminare verso il futuro, a fianco delle nostre persone	
<i>di Giovanna Conzi e Anna Deambrosis – Reale Mutua</i>	» 122
HR imperative: humanize work!	
<i>di Gianfranco Chimirri – Sace</i>	» 125
Un futuro più sostenibile	
<i>di Antonella Carbone – Unilever</i>	» 128
Diario HR – Sostenibilità e circolarità: riflessioni, scelte e comportamenti	
<i>di Lucia Zorza – Faerch Italy</i>	» 130
Pari opportunità, approccio culturale e sostenibilità	
<i>di Paola Caccia Dominionì – One Works</i>	» 132

Working to change the world: come si traduce nel nostro operare quotidiano <i>di Ilaria D'Aquila – ManpowerGroup</i>	pag. 135
Persone, cultura, organizzazioni e... luoghi <i>di Sara Lupi – Beiersdorf</i>	» 138
La diversity, equity and inclusion come elemento a sostegno del cambiamento organizzativo <i>di Gianluca Magnani – Fidia Farmaceutici</i>	» 140
Come cambiano le organizzazioni a fronte di un nuovo modo di concepire il lavoro <i>di Paolo Longhi – HRC International</i>	» 142
Conclusioni e ringraziamenti <i>a cura di Marco Gallo</i>	» 145
Bibliografia	» 147
Sitografia	» 149
Gli autori	» 151

Prefazione

di Ruggero Rabaglia – Barilla

Giugno 2023, Dynamo Camp di Limestre, nell'atmosfera magica dell'Appennino pistoiese.

L'occasione era la conferenza “Business for the Common Good”, l'evento annuale organizzato dagli amici di Dynamo per condividere le migliori esperienze di social sustainability, promosse da leader e imprese a favore dei territori e delle comunità con i quali operano.

Mi era stato chiesto di raccontare la partnership tra Dynamo e l'azienda per cui lavoravo, con un focus specifico sul volontariato d'impresa. Argomento che mi riempiva d'orgoglio e trepidazione, perché parlare di come imprese e lavoratori possano contribuire al benessere sociale, attraverso il “give back” collettivo e individuale, credo sia il massimo per un HR lover che non vuole limitarsi al controllo dei costi di struttura, al disegno organizzativo o alla nobile arte delle relazioni sindacali.

Poi arrivano un paio di domande, quasi fotocopia: “Come avete fatto a ingaggiare i vostri dipendenti?”, “Qual è stata la risposta da parte dei vostri dipendenti?”.

E d'improvviso provo disagio. Quella sensazione che subito non capisci perché arriva, ma poi ti vengono fuori idee, pensieri, riflessioni che hai fatto in passato... e d'istinto mi esce una frase: “Non chiamiamoli dipendenti. Sono persone. Chiamiamole persone”.

Dipendenti... Dipendenti da chi? Chi dipende da chi? A parte che il legislatore in Italia parla di lavoro “subordinato” e non “dipendente”, perché dovrebbe essere chi lavora a dipendere dall'impresa e non viceversa? Non sono forse i talenti a garantire il successo di un'azienda? E allora, forse, il nesso di dipendenza va invertito.

Ma il punto non è questo. Il punto non è chi dipende da chi. Il punto è vedere sempre e comunque persone là dove siamo soliti vedere forza lavoro o, peggio, risorse umane.

In un contesto socio-economico in cui regnano cambiamento, incertezza e dura competizione (VUCA o BANI, come preferite), nessuno ha il silver bullet, le capacità per trovare da solo la soluzione vincente che garantisca un successo duraturo alla propria impresa: abbiamo tutti bisogno di confrontarci, di discutere, di costruire e di innovare insieme a chi ci sta vicino, in un safe environment in cui si possano esprimere opinioni diverse, anche al limite dell'assurdo, per arrivare a una decisione di sintesi più ricca che poi si porta avanti insieme. E certamente quella decisione la dovremo rivedere, correggere, migliorare, magari stravolgere o addirittura cestinare, ma ancora una volta insieme a chi ci sta vicino.

E allora, in un tale contesto, vogliamo ancora parlare di dipendenti? Di qualcuno che dipende dalle decisioni altrui, eterodiretto e programmato, senza capacità di esprimere un pensiero proprio e dare un contributo divergente alla ricerca del miglioramento della nostra capacità competitiva? Vogliamo parlare di qualcuno il cui capo non sia semplicemente quello che ha sopra le spalle, appoggiato al collo? Beh, certo, possiamo continuare a farlo. Però poi non ci si può lamentare di resistenza al cambiamento, di scarsa capacità di innovazione, di basso livello di customer satisfaction, di engagement insufficiente ecc.

Con Marco abbiamo ragionato di come le parole che utilizziamo nei nostri mestieri siano importanti, perché danno colore e significato a ciò che diciamo e facciamo, e perché generano pensieri ed emozioni in chi le ascolta. È un'affermazione fin quasi banale, ma la progressione "schiavi-dipendenti-persone" per nostra fortuna non si ferma, e il lavoro che Marco ha fatto ci aiuterà ad adattarci rapidamente a scenari in cui people centricity e people agenda saranno key success factor di ogni organizzazione. Scenari in cui un HR potrà realizzare la magia di far funzionare le organizzazioni e far star bene le persone che ne fanno parte, che poi non è altro che la ragione per cui si sceglie di fare HR.

E qui dovremmo aprire un altro fronte, e certamente lo faremo: il termine HR, risorse umane, ha un sapore quasi metallico, non proprio piacevole: il sostantivo "risorse" è tutto fuorché inspiring... Certo, dietro a questa espressione ci sono i pensieri, l'energia e la rivoluzione di oltre due secoli di teoria organizzativa e i contributi illuminati del movimento Human Resources Management. Però all'interno della nostra comunità il fronte va aperto, come ha già fatto Marco cambiando il nome di HRC in Human Relations Community.

Noi HR, però, possiamo cominciare a chiamarle *persone*.

Introduzione

di Gianluca Rossi – DHL Supply Chain

I quattro temi che costituiscono e uniscono le testimonianze, riflessioni e costruttive provocazioni di questo testo sono appassionanti quanto attuali: *engagement*, *sostenibilità*, *diversity* e *generation*. E con intensità, tempi e percorsi manageriali diversi, verosimilmente non c'è Direzione Risorse Umane che non li stia affrontando e non si stia confrontando con essi.

Avremo modo, leggendo le prossime pagine, di approfondire questi temi trattati da parte di colleghi HR autorevoli ed esperti. Quello che vorrei invece ora condividere e approfondire è che ognuno di questi quattro temi – essendo per loro stessa natura aree che si prestano continuamente a essere “innovate” e “interpretate” in modo anche diverso – hanno comunque di base un presupposto ineludibile: l'attivazione del cambiamento.

Per poter, cioè, implementare una politica di *engagement*, *diversity* o *sostenibilità* efficaci, occorre per HR prepararsi a innovare sapendo che non sarà una modalità in execution ma sarà guidare l'azienda, il management e lo staff, attraverso la “curva del cambiamento” culturale.

E allora la riflessione, anche maturata nell'ultima HRC meeting di maggio in Sardegna, è che la nostra funzione debba saper interpretare, sempre più e sempre meglio, il ruolo di *change agent*. Ma che significa questo? Condividiamo, con franchezza e onestà intellettuale, alcuni punti-chiave anche stigmatizzandoli in modo netto, estremo.

La funzione HR – per sua natura – o guida o è guidata. E questo per molti motivi ma, perché essa ha la responsabilità del capitale umano, che è un asset strategico e con un costo in genere sempre importante sul P&L tale per cui è corretto e funzionale che riceva e debba includere molti input anche dall'esterno del proprio team e organizzazione; nel contempo, però, è anche una funzione soggetta a molte pressioni perché, mentre pochi pos-

sono disquisire o fare *challenge* con il Finance o l'IT sulle loro politiche funzionali in quanto non posseggono competenze così specifiche, quando si parla di persone sono in tanti a dire la loro su come fare, gestire, incentivare, motivare, razionalizzare, diversificare e ingaggiare. È un po' come per l'allenatore della Nazionale italiana di calcio: ci sono 55 milioni di "allenatori" perché ogni cittadino italiano ha la sua idea... mentre alla fine è uno soltanto che decide e si assume la responsabilità.

Ecco che allora il people dev'essere guidato dall'HR. Che non può, con le dinamiche delle aziende attuali così *hectic* e imprevedibili, quasi schizofreniche, limitarsi a gestire la propria area di comfort oppure (peggio) a essere reattivo. L'HR di oggi non può che guidare, sul serio.

Non può non giocare all'attacco per vincere le sfide che propone al proprio management e al proprio staff. Per proseguire la metafora sportiva, l'HR deve "cercare il punto" a tennis, non può limitarsi a non sbagliare. Potrà farcela oppure no. Ma avrà fatto il suo match e questo vale tanto più su tematiche suscettibili di svariate sfumature e interpretazioni come quelle in oggetto di questo testo: una politica di engagement, di diversity, di sostenibilità che siano davvero, realmente, efficaci e innovative nel tessuto culturale aziendale non possono non avere una strutturata e articolata visione e leadership HR.

Il rischio è l'estinzione. La decentralizzazione, l'execution in base a quanto dicono dalla HQ estera (o dalla Country). E non è di questo che ha bisogno il business. Il business ha bisogno di leader HR che propongono visioni, nella fattispecie, sui quattro temi indicati; che ci mettano la faccia durante il board anche rischiando con programmi e piani non attesi. Solo l'HR leader è lo specialista del people in azienda e sta a lui/lei proporre la strategia. Senza indugi, senza paure. Un esperto HRD, al termine della sua lunga carriera, mi disse una volta, a me neolaureato, che la funzione HR si poneva verso il business come un driver che diceva "sali pure sulla mia macchina, dimmi tu dove vuoi andare e io ti ci porto, ma la strada la scelgo io".

Non perdiamo mai questo atteggiamento e questa leadership, a volte sapendo magari rallentare, potenziando la capacità di mediare ma sempre avendo chiaro che siamo noi a proporre e guidare le nostre tematiche; proporre prima una visione, poi un piano di implementazione e un timing perché sui topic del people; ascoltiamo tutti ma prendiamoci anche le nostre responsabilità e i nostri rischi.

Andiamo, allora, a leggere le testimonianze degli amici e colleghi HR e ringraziando per ultimo HRC che in questi 20 anni di sfide se n'è prese eccome. Utile networking ma tanta qualità in ogni suo appuntamento.

Qualità nel cercare e proporre stimoli manageriali e culturali che fanno pensare e discutere, proponendo pattern da parte di autorevoli esponenti, prendendosi i suoi rischi.

E a oggi vincendoli.

Buona lettura.

Siamo come fili intrecciati

di Marco Gallo – HRC International Group

Nell'intricato tessuto del mondo lavorativo moderno, l'HR rappresenta il cuore pulsante, la linfa vitale che nutre e sostiene ogni singolo individuo all'interno dell'organizzazione. Essere attenti a ciò che ci circonda, disponibili all'ascolto e al sostegno e praticare un'empatia profonda non sono solo valori etici, ma strumenti essenziali che ci rendono persone migliori e più felici. Questi elementi, come fili intrecciati in una rete di supporto, contribuiscono a rafforzare una professione straordinariamente bella e complessa.

Immaginare che una singola persona possa fare la differenza in isolamento è un'illusione: è la community, l'insieme delle nostre interazioni, emozioni e relazioni, che crea un impatto duraturo. Essere parte di HRC, pioniera che nel lontano 2003 ha lanciato il concetto di community quando nessuno sapeva cosa significasse networking, amplifica questa visione. In un'epoca in cui la parola community viene spesso utilizzata solo per perseguire obiettivi commerciali, mascherando interessi personali, HRC resta fedele ai veri valori delle relazioni umane autentiche. Come cantava Vasco Rossi, "Eh già, sembrava la fine del mondo, ma siamo ancora qua...", con l'obiettivo di stordire tutti con l'energia ed entusiasmo che ci contraddistingue.

Questo libro è dedicato a voi, amici, professionisti delle risorse umane, che quotidianamente affrontate le sfide di un ruolo tanto cruciale quanto delicato. Che le pagine che seguiranno possano essere una fonte di ispirazione e di guida, ricordandovi che, insieme, possiamo costruire ambienti di lavoro più umani, più accessibili e soprattutto più felici.

Nell'introduzione del mio libro vorrei condividere con voi una riflessione che ben rappresenta il DNA della nostra community HRC. Le ambizioni di Amazon lasciano i consumatori storditi dall'entusiasmo e i fornitori tre-

mano dall'ansia. Sia che questo slancio incessante diventi un'alluvione, sia che si prosciughi, una cosa è certa: come il fiume, l'Amazzonia modellerà il paesaggio in cui viviamo. Tuttavia, il nostro DNA in HRC non deriva dal fiume dell'Amazzonia, ma dalla forza delle relazioni vere che creiamo.

Le nostre ambizioni non sono alimentate da un impulso a travolgere, ma da un desiderio profondo di essere piattaforma di piattaforma in grado di interconnettere e accogliere tutti i professionisti HR in un ecosistema in cui ogni membro contribuisce alla crescita e al benessere degli altri, modellando un futuro migliore per tutti.

Vi invito a immergervi in queste pagine con la consapevolezza che, come parte di HRC, siete parte di una storia di relazioni autentiche e di crescita condivisa.

Il libro che avete tra le mani rappresenta un mosaico di riflessioni, visioni e pratiche condivise da HR Director e professionisti provenienti da diverse realtà aziendali che condividono con la Community la volontà di offrire la propria visione e accogliere quella degli altri.

Un primo pezzo di questo mosaico è nato con la pandemia, che ci ha portato a rivedere le nostre priorità e quelle delle nostre organizzazioni.

Ora le priorità sembrano chiare per tutte le aziende, tre parole: sostenibilità, innovazione tecnologica, benessere delle persone. Abbiamo finalmente consapevolezza del percorso da seguire, ma il rischio è dietro l'angolo, basta aggiungere una parola: *washing* (*greenwashing, technowashing, pinkwashing, whitewashing...*). Come possiamo fare in modo che questi concetti non siano solo voci nei nostri report, ma valori vissuti quotidianamente?

Potremmo iniziare dal pensare alla sostenibilità non solo come una questione ambientale, ma anche come un impegno sociale. Il nostro ruolo è garantire che le pratiche sostenibili siano integrate in ogni aspetto della nostra operatività. Non è sufficiente piantare qualche albero o ridurre l'uso della plastica in ufficio. Dobbiamo chiederci: come trattiamo le nostre persone? Come creare un ambiente in cui ogni individuo si senta valorizzato e supportato? La sostenibilità sociale deve riflettersi nelle nostre politiche di inclusione, nei programmi di sviluppo personale e nelle iniziative di benessere. Solo allora potremo dire di aver iniziato a fare la differenza.

E la tecnologia? L'automazione e l'intelligenza artificiale sono qui per restare e cambiare il mondo del lavoro, e non solo. Ma come possiamo assicurarci che l'AI non sia solo un altro strumento, ma un vero e proprio alleato? La sfida non è solo tecnologica, e so che questo può sembrare contro-intuitivo, ma profondamente umana. Siamo pronti a mettere le persone al centro di questo cambiamento? Come ogni rivoluzione, anche qui

ci sono enormi opportunità, ma anche rischi significativi. L'automazione può liberare le persone da compiti ripetitivi, consentendo loro di concentrarsi su attività più creative e strategiche. Tuttavia, dobbiamo essere vigili affinché l'introduzione dell'AI non ampli il divario sociale, è cruciale garantire che le decisioni basate sull'AI siano etiche e trasparenti. Dobbiamo porci domande difficili: come possiamo utilizzare l'AI per promuovere l'equità e non la disuguaglianza? Siamo pronti a investire nella formazione continua per preparare la nostra forza lavoro a queste nuove sfide?

Parlando di autonomia e interdipendenza, sappiamo che il vecchio concetto di dipendente è superato. Oggi dobbiamo pensare in termini di interdipendenza. Collaborazione e sostegno reciproco non sono solo belle parole, ma devono diventare la nostra nuova realtà.

Questo concetto ci impone di ripensare le nostre strutture organizzative. Non è più tempo di gerarchie rigide e di comando e controllo. Bisogna favorire ambienti di lavoro in cui il feedback sia bidirezionale e dove ogni voce possa essere ascoltata. La fiducia reciproca è la base su cui costruire una cultura aziendale solida.

Ma proviamo a entrare un po' più nel merito attraverso le testimonianze raccolte dalle quali emerge un *fil rouge*: la necessità di ripensare il ruolo della persona all'interno delle organizzazioni. Della persona, non del dipendente.

La nuova visione del lavoro: il dilemma persona-dipendente

La nuova visione del lavoro: da dipendenza a contributo

di Selene Santacaterina – Amadori

L'attuale contesto aziendale ci spinge quotidianamente a rivedere il rapporto tra le persone e le organizzazioni.

Rispetto a un passato che vedeva lavoratori e lavoratrici dipendenti dalle aziende e dal lavoro, adesso si assiste alla ricerca di un nuovo equilibrio che ha eliminato il concetto di dipendenza e che piuttosto ne propone uno alternativo di collaborazione, in cui le persone non hanno più una posizione subordinata.

Lavoratrici e lavoratori sono protagonisti di un'epoca in cui al centro c'è la persona che non antepone il lavoro alla vita privata ma all'interno della propria esistenza ha iniziato a scegliere esperienze che aggiungono valore e qualità al proprio tempo.

Come abilitare definitivamente il passaggio delle persone da dipendenti a collaboratori?

Abbracciare questa nuova visione del lavoro significa adottare una mentalità fondata sul valore della diversità e su una strategia che vede l'equità come priorità.

Di seguito, ho provato a riassumere i passaggi fondamentali per garantire che ognuno possa contribuire allo sviluppo e al successo aziendale, anziché esserne dipendente:

- si rende fondamentale una politica aziendale che tenga conto di abilità e talenti diversi, incoraggiando una leadership diffusa e sostenibile nel tempo. La sicurezza psicologica è possibile soltanto se l'organizzazione è pronta a non giudicare e a valorizzare l'errore come un processo di

- evoluzione. Creare un ambiente in cui ogni individuo si senta sicuro, valorizzato, rispettato e considerato un contribuente essenziale al successo dell'azienda. Ciò può essere fatto promuovendo la diversità, l'equità e l'inclusione e abilitando la partecipazione da parte di tutte le persone;
- investire nella crescita individuale affinché si traduca in crescita dell'organizzazione. Fornire strumenti di sviluppo delle competenze, utilizzando metodologie di confronto e collaborazione come coaching, mentoring, reverse mentoring;
 - formare le persone significa anche favorire un clima di coinvolgimento attivo che le vede protagoniste nel processo decisionale aziendale. Grazie a un sistema di feedback continuo e non gerarchico si possono ottenere soluzioni innovative, aumentando allo stesso tempo il senso di appartenenza e di responsabilità;
 - riconoscere e celebrare i successi individuali e di gruppo, valorizza il contributo di ciascun membro del team. Questo non solo alimenta la motivazione e l'entusiasmo, ma rafforza anche il legame tra persone e organizzazione, rendendo agita la definizione "collaboratori".
- Spostarsi dal concetto di dipendenza aziendale a quello di contributo individuale e collettivo richiede un cambio culturale e un impegno da parte del management dell'azienda a trattare le persone come partner, per lo sviluppo del successo di un'organizzazione che si evolve così in comunità aziendale.

Ovunque "persona"

di Agostino Belvisi – Arca Fondi

Oggi, una vera azienda "moderna" non può prescindere da due elementi fondamentali: il welfare e la visione olistica delle persone che la costituiscono. Quindi sempre meno dipendenti e sempre più persone a bordo.

È lapalissiano che la bruttissima esperienza della pandemia ha messo il turbo al cambiamento già in essere nel mondo del lavoro che sintetizzerei proprio con il titolo "Da dipendente a persona". Le grandi dimissioni in certe aree geografiche e il cambio di mindset dei candidati in fase di selezione ne sono la prova. Ci piaccia o no, è cambiato il paradigma e sono i candidati a scegliere le aziende e non più viceversa. L'azienda è attrattiva se permette potenzialmente una crescita rapida, ma soprattutto se crede del welfare e se è capace di ingaggiare nel continuo i propri collaboratori.

Potremmo affermare che siamo davanti a una nuova umanizzazione delle aziende. Nuova in quanto i precedenti tentativi, a mio avviso, non

sono mai stati risolti veramente... forse (in buona fede) per una visione poco lungimirante dell'essere umano e della sua evoluzione.

Immagino qualcuno stia già pensando “Il solito direttore people che fa discorsi ideologici non applicabili nelle aziende”.

Cari “praticoni”, non si tratta di teoria ma di realtà... si tratta della vita delle “persone” che sono tali anche dentro le aziende.

È indubbia la necessità di rispettare diritti e doveri contrattuali del “datore e del prestatore d’opera” ma sono convinto che sia necessario smettere di considerare i propri collaboratori come semplici risorse (qualche volta anche usa e getta) e iniziare a considerarli come essere umani, persone a 360°, olisticamente appunto (emozioni, desideri, scelte, potenziale, cambiamento ecc.).

Sono necessari forza e coraggio per cambiare lo stile di leadership da “comando e controllo” a “guida e sviluppo delle persone” ma, solo così, è possibile favorire e supportare crescita umana, crescita professionale e sviluppo economico dell’azienda.

Proviamo a tradurre questo nuovo mindset in pratica. Andiamo oltre il concetto del *do ut des* contrattuale che, se pur necessario, spesso rischia di diventare un rapporto arido e svuota di senso la nostra presenza e il nostro agito in azienda. Trasformiamo e plasmiamo l’organizzazione su un modello che valorizza e mette veramente al centro l’essere umano. Ma come?

Mi permetto di suggerire, di seguito, qualche spunto:

- condivisione degli obiettivi, delle paure e speranze;
- relazione e confronto trasparente;
- impegno e lavoro sodo per raggiungere l’obiettivo;
- maggiore vicinanza grazie a una maggiore interazione anche con spazi di lavoro più congeniali;
- nessuna paura delle emozioni;
- feedback costruttivo e non solo giudizio sulle persone;
- utilizzo di un linguaggio positivo, soprattutto quando è necessario correggere;
- fiducia;
- empatia;
- pazienza;
- remare tutti nella stessa direzione anche se qualcuno va meno veloce.

L’elenco non è certamente esaustivo e nuovo ma lo ripropongo per sottolineare che il cambiamento è non solo possibile ma è sano e che siamo chiamati a crederci e agire noi per primi accollandoci anche rischi e qualche “porta in faccia”.

Nell'elenco sopra riportato mi piace aggiungere, se pur in punta di piedi, un fattore delicato che, a mio avviso, è di vitale importanza per considerare i dipendenti delle persone. Mi riferisco alla “spiritualità”. In una visione sempre più olistica del mondo, dove si cerca sempre più il benessere complessivo della persona, il rapporto tra lavoro, vita quotidiana e spiritualità ha una fondamentale rilevanza anche nel modo delle aziende. Non bisogna però confondere spiritualità con religione, qualunque essa sia. Spiritualità in azienda si traduce con ogni spazio dedicato a esperienze che ci aiutano nella ricerca di senso quali, per esempio, le varie pratiche di meditazione e lo sport. La possibilità di non considerare un tabù, praticare e condividere la spiritualità accresce il livello di engagement e realizza performance migliori.

Oramai credo sia chiaro che sto dalla parte della “persona” e meno del “dipendente”. Nel mio lavoro ma anche nella vita in generale mi piace circondarmi di persone vere (senza sconti e maschere) che si relazionano a me prima di tutto in quanto persona, senza per questo perdere di vista ruoli e responsabilità.

Ergo, per me il dilemma è risolto: anche a lavoro meglio persona che dipendente!

Dalla dipendenza all'interdipendenza per ripensare il lavoro (ibrido) nel post-Covid

di Michelangelo Ceresani – Capgemini

Il significato della parola dipendente nella lingua italiana si riferisce all'idea di subordinazione di un soggetto rispetto a un altro. In un contratto di lavoro, oltre alla subordinazione, si aggiunge il concetto di eterodirezione.

Che le organizzazioni contemporanee, a fronte di uno scenario economico, tecnologico, sociale e geo-politico radicalmente mutato nel corso dell'ultimo ventennio, non potessero innovare, competere e avere successo nel proprio mercato di riferimento, sulla base di una visione del proprio personale costruita sull'idea di dipendenza appena esposta, è una certezza già ampiamente acquisita nella fase pre-Covid.

Per dirla con un gioco di parole le organizzazioni odierne hanno bisogno, più che di dipendenti, di “indipendenti”.

È famosa la battuta di Steve Jobs: “È assurdo assumere persone in gamba per dirgli cosa fare. Noi assumiamo persone in gamba per dire a noi cosa fare”.

In quest'ottica l'ultimo decennio ha visto ampiamente adottato un paradigma di gestione del personale basato sulla centralità delle persone, intesa come rivalutazione dei loro bisogni e necessità. Un segnale tangibile di questa impostazione è stato rappresentato dalla diffusione, su ampia scala, dei programmi di welfare aziendale.

Crediamo che l'offerta di welfare abbia sicuramente apportato notevoli benefici sia a livello individuale, in termini di miglioramento della qualità della vita, sia in termini organizzativi, avendo inciso positivamente sulla relazione di fiducia e attaccamento tra azienda e lavoratore. Tuttavia, si è trattato di strumenti prevalentemente rivolti alla vita extra-lavorativa della persona, che dunque hanno indirizzato solo per una parte quei bisogni di riconoscimento e rispetto fortemente reclamati a tutti i livelli nelle organizzazioni.

Uno dei portati più interessanti della recente fase pandemica e delle sue ricadute sui sistemi organizzativi è rappresentato proprio dall'opportunità di una revisione dei paradigmi gestionali volta al superamento di un modello relazionale puramente strumentale, a favore di uno maggiormente propenso alla valorizzazione delle capacità e dei bisogni – non solo materiali – di cui ciascun individuo è inevitabilmente portatore.

La prospettiva di lavoro, generata da questo potenziale cambio di paradigma, ci sembra duplice: da una parte il recupero di un'autenticità relazionale, basata proprio sul concetto di unicità della persona, forse mai pienamente realizzata; dall'altra il ridisegno di meccanismi organizzativi, operativi e gestionali in funzione di collaboratori non più semplicemente intesi come dipendenti eterodiretti, ma piuttosto come attori responsabili, abilitati a giocare un ruolo attivo e creativo nel governo dell'impresa.

In quest'ottica sarà necessario superare il concetto di dipendenza per come fin qui inteso, a favore di uno di interdipendenza, significando con ciò la cifra caratteristica di un sistema organizzativo che possa e debba tenere insieme tutti, chi dovrà decidere e chi in passato avrebbe solo dovuto eseguire.

Questo nella convinzione che tale recupero, abilitando alla radice una pratica diffusa di collaborazione e sostegno reciproco e offrendo maggiori spazi di autonomia ed espressione a tutti, rappresenti ormai una scelta obbligata per le organizzazioni del presente e per quelle che si vogliono proiettare nel futuro.

La sostenibilità sociale dell'organizzazione del lavoro e la figura emergente dell'individuo lavoratore

di Fortunato Costantino – Q8 Kuwait Petroleum Italia

La recente esperienza di Q8 impegnata con determinazione nell'evoluzione da un tradizionale modello di HR management a un sustainable HR management ha restituito la ferma convinzione che la valorizzazione del fattore umano all'interno delle organizzazioni del lavoro in ottica di sostenibilità sociale dell'impresa è oggi un tema centrale, destinato a diventare – anche con decisa preminenza rispetto al tema ambientale – uno dei principali fattori di sviluppo del sistema Paese e delle imprese pubbliche e private.

La capacità di un'organizzazione di essere socialmente sostenibile, infatti, altro non è se non la capacità di creare le condizioni del “benessere umano” (sicurezza, equità, giustizia, istruzione e formazione, partecipazione) distribuendole equamente per classi sociali, genere e generazioni, e di realizzare contesti relazionali in cui, riducendo al minimo la disegualianza e la sperequazione da un lato e le asimmetrie informative dall'altro, l'individuo sia effettivamente in grado di attuare i propri talenti, creando valore aggiunto per la stessa organizzazione con un'incidenza positiva sulle dinamiche generative di profittabilità e redditività.

Un approccio concreto di sostenibilità sociale nei termini sopra identificati è fondamentale alla continuità aziendale specie in una società post moderna e globalizzata, connotata in senso BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensibile*) dove le organizzazioni e il mercato – complice anche un'illimitata estensione dello “spazio dei flussi informativi” in contrapposizione allo “spazio dei luoghi” citando Castells – sono contraddistinti da una fluidità eccezionale e declinano le esperienze dei singoli e delle comunità fuori da uno schema di normalità strutturata e stabile, perché in realtà non c'è più alcuna normalità a cui tendere e i fenomeni economico-politici così come le relazioni sociali (dalla convivenza civile all'organizzazione del lavoro) saranno sempre più segnati da caratteristiche e strutture che vanno alterandosi e ricomponendosi in modo vacillante e incerto, fluido e volatile.

Prendendo in prestito una metafora dal mondo informatico, potremmo sostenere, senza timore di essere smentiti, che a tendere i cambiamenti e le trasformazioni in seno alla società e alle organizzazioni opereranno in una condizione strutturale beta permanente e cioè saranno soggetti a continue e inarrestabili evoluzioni esattamente come quei progetti software

c.d. *perpetual beta* che vengono aggiornati in maniera pressoché continua e tanto rapidamente che non esiste più la distinzione tra versione di test e versione di produzione. Vivremo, dunque, e agiremo i fenomeni sociali, politici ed economici in una perenne versione di test in cui sarà fondamentale la capacità di autopoiesi e di self renewal dell'individuo e delle organizzazioni ovvero la capacità di adattarsi, di far fronte al cambiamento e di aggiustarsi con equilibri variabili e dinamici per superare l'incertezza e l'incomprensibilità del fenomeno contingente.

È facile comprendere come in questo contesto dinamico e fluido, l'iperspecializzazione di una singola o singole competenze diverrà un fattore frenante dell'innovazione dei modelli di business, operativi e gestionali, apparendo invece decisamente più funzionale la capacità, che è poi essa stessa una competenza, di sapere agire in spazi di interscambio multi-settoriali e cross-dipartimentali, con una visione sistemica e d'insieme dell'organizzazione e dei suoi obiettivi in rapporto con i molteplici ecosistemi esterni interagenti con l'ecosistema impresa. Per definire specificatamente la capacità di transitare velocemente e fluidamente da una dimensione a un'altra dell'organizzazione così come da un'attività a un'altra, generando al contempo valore competitivo, recentemente in ambito HR ha preso a essere utilizzata la parola "transilienza" che è data dall'unione di transizione e resilienza e che intende rappresentare in maniera intuitiva ed efficace come da ogni cambiamento (transizione) possiamo trarre il meglio solo se, attraverso la capacità di resistere a eventi traumatici (resilienza), riusciamo agevolmente a trasferire competenze, attitudini, skill ed energie da una parte all'altra delle nostre molteplici dimensioni identitarie, personali e professionali.

Una considerazione questa che rimanda a un altro aspetto inerente la necessità ineludibile – in Q8 tradottasi in processi e iniziative mirate sin dalla fase di *onboarding* – che le risorse umane siano selezionate e formate in maniera tale da essere concretamente supportive agli obiettivi del processo di *Digital Business Transformation* (rispetto al quale *hyper-awareness*, processo decisionale informato e velocità di esecuzione sono da considerare elementi fondamentali per competere con successo in quello che gli esperti chiamano, in modo figurativo, il *digital vortex*) con un focus sullo sviluppo delle competenze necessarie per bilanciare obiettivi di sostenibilità e redditività al contempo generando valore aggiunto per le risorse umane nel senso di un rafforzamento della loro *employability* attraverso percorsi di *upskilling* e *reskilling* efficienti e capaci di radicare quell'insieme di caratteristiche che rendono dinamicamente adattivi ai bisogni organizzativi di volta in volta emergenti, al business che evolve, a nuovi contesti professionali.

Trasformare in ottica di sostenibilità sociale il modello di gestione delle risorse umane, oltre che i modelli operativi di business, è oltretutto un modo lineare per Q8 di conformarsi al paradigma dell'Industry 5.0 intesa, nelle assunzioni del relativo paper elaborato dalla Commissione europea, come l'impresa del futuro caratterizzata non solo da innovazione tecnologica, ma soprattutto da sostenibilità, resilienza e antropocentrismo

In altri termini, il primo asset strategico aziendale da valorizzare e salvaguardare è in Q8 il capitale umano, la persona in quanto tale, perché alla base della resilienza e sostenibilità di un'organizzazione vi sono le relazioni personali e professionali di qualità svolte nell'ambito di un contesto lavorativo in sicurezza non solo fisica ma anche psicologica. È grazie, infatti, alle relazioni sostenibili (basate su competenze funzionali, benessere umano/organizzativo e partecipazione) che gli individui possono rendere una performance straordinaria e inattesa, specie nei momenti di difficoltà o di crisi. E tali relazioni da null'altro sono favorite e rafforzate se non dalla condivisione trasparente di scenari e informazioni, perché la conoscenza condivisa è in grado di creare empatia e partecipazione inclusiva, di generare una relazione-status di appartenenza a un gruppo del quale tutti i membri sono responsabili.

I concetti di partecipazione inclusiva e di appartenenza responsabile a un gruppo segnano il superamento di uno dei paradigmi tradizionali della teoria dell'impresa di matrice post-industriale, quello che intende il lavoro precipuamente come un fattore produttivo e mezzo di sussistenza. In un contesto socio-politico caratterizzato dalla globalizzazione, dalla diffusione della cultura digitale, da nuovi flussi di comunicazione iper-connessa al di fuori di spazio e tempo, dalle numerose possibilità di worklife-balance, i lavoratori stanno riacquistando il loro potere personale di scelta e autodeterminazione e sono maggiormente o sempre più attratti da lavori che considerano stimolanti e rispondenti alle proprie attitudini.

È in atto una ridefinizione dei valori e delle aspettative dell'individuo per quanto concerne la relazione con il proprio lavoro nel rapporto con la vita e con le tante dimensioni personali e sociali che in essa si declinano. Ciò è ancor più vero, soprattutto considerando l'allargamento nell'Agenda 2030 del concetto di sostenibilità alla dimensione sociale, con l'integrazione dell'obiettivo del "decent work" (goal 8) che introduce l'urgenza della valorizzazione di un approccio relazionale al diritto del lavoro e il superamento della visione del lavoratore come individuo con diritti e obblighi che sorgono e si consumano nella sfera ristretta dei rapporti tra lavoratore e impresa per abbracciare invece la prospettiva della tutela del lavoratore come stakeholder interno coinvolto in una rete di relazioni

qualificate e in quanto tale destinatario di nuovi diritti che non sono più, o meglio non più solo, la garanzia retributiva e della stabilità del lavoro ma che si arricchiscono di tutta una serie di pretese afferenti la dimensione del benessere sociale e occupazionale.

Dal punto di vista antropologico emerge una nuova figura di attore sociale che potremmo definire l'individuo-lavoratore che reclama un suo preciso ruolo come persona prima ancora che come prestatore di lavoro; un ruolo che va oltre il mero riconoscimento dei diritti e doveri del lavoratore dipendente ed è caratterizzato da una rimodulata percezione del rapporto fiduciario e del vincolo sinallagmatico tra impresa e prestatore di lavoro, dove diventano centrali la distribuzione delle informazioni in maniera trasparente e aperta e la partecipazione attiva nei processi aziendali; un individuo-lavoratore che pretende di essere considerato come persona e non come un semplice numero; che vuole in altri termini essere ingaggiato e coinvolto per lasciare il segno attraverso l'impronta del suo talento o delle sue peculiari attitudini.

E di fronte a individui/lavoratori – o meglio persone – che vogliono e pretendono di offrire un contributo alla gestione dell'azienda, intesa come gruppo di appartenenza e non come datore di lavoro, il paradigma della leadership tradizionale, strutturalista e posizionale, propria del leader che, in forza del ruolo formale riconosciutogli dall'organizzazione, distribuisce ordini e direttive e ne demanda ai suoi collaboratori l'esecuzione, non è più funzionale agli obiettivi dell'impresa 5.0.

Al contrario, un modello di leadership che appare più funzionale all'impresa 5.0, soprattutto in scenari di business estremamente variabili e liquidi come quelli moderni, è il modello espresso dal leader che, fuori da schemi gerarchici, sa creare team solidi attraverso il confronto continuo, condividendo obiettivi di crescita e ripensamento in chiave innovativa di processi e strutture e che sa ascoltare, mettendosi in discussione e valorizzando l'apporto dei propri collaboratori, spronandoli a esercitare autonomia e indipendenza di pensiero e di azione, anche attraverso un sano conflitto dialettico. Un leader che comunica in maniera aperta, chiara ed efficace e che con umiltà mostra i propri limiti e vulnerabilità, pienamente consapevole di non avere tutte le risposte e che può imparare dagli altri. Il che non significa favorire l'anarchia o indebolire la struttura organizzativa, o che vi sia una sovversione della gerarchia aziendale. Semplicemente significa reinventare il ruolo del leader in un'ottica che esalti le potenzialità della persona.

È perciò fondamentale non guardare più alla leadership come un privilegio di pochi o una *fons honorum* dispensatrice di poteri personali, ma

come una vera e propria “missione di responsabilità” verso il gruppo di individui che si è chiamati a condurre, così come verso gli azionisti e tutti gli stakeholder potenzialmente coinvolti in quanto portatori di interessi incisi dal campo di azione dell’impresa.

La leadership, in questa precipua accezione di responsabilità finalizzata alla guida di un gruppo e alla creazione di valore (per l’organizzazione, per l’individuo-lavoratore e per la società), non solo recupera una volta per tutte l’essenza semantica e valoriale più intima del termine leadership (to lead: guidare, condurre verso una meta) ma soprattutto legittima uno stile di leadership sostenibile che per il fatto di esprimersi attraverso un circolo virtuoso di competenze tecniche, abilità sociali e di intelligenza emotiva la rende pienamente funzionale agli obiettivi di crescita sostenibile e valorizzazione del capitale umano che ogni azienda deve ormai porre al centro delle proprie strategie se realmente intenzionata a superare le sfide che il futuro, ma in realtà già il presente, pone davanti, sovente in modalità dirimpente e inattesa.

Il valore del singolo nel valore aziendale

di Filippo Cecchitelli – Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato

Mai come ora – guardando alle criticità dell’attuale scenario internazionale di cui è messa a repentaglio la stabilità – è fondamentale adoperarsi, ciascuno per la parte di propria competenza, per mantenere la sicurezza economico-politico e sociale.

Pertanto, le aziende non possono non sentirsi obbligate – anche eticamente – a continuare a impegnarsi al fine di garantire e aumentare la produttività e redditività necessarie per mantenere l’occupazione e il conseguente benessere economico e sociale. Tutto questo necessita di vere strategie aziendali sia in termini di investimenti (soprattutto tecnologici) sia in termini delle correlate progettualità di business nel rispetto delle indicazioni normative.

Oggi più che mai, quindi, tenendo conto di quanto recitava una nota pubblicità bancaria ovvero che “la tecnologia più evoluta che esista è l’uomo” penso che, nelle nostre realtà aziendali, sia proprio questa la soluzione che dobbiamo continuare a perseguire: mettere al centro le risorse umane anzi, la risorsa umana ed eliminare, al contempo, il correlato dualismo – più o meno residuale nonché anacronistico e soccombente – tra “persona-dipendente”.

Insomma, Mario Rossi quando entra in azienda non deve sentirsi costretto a svestirsi dei panni del signor Mario Rossi per indossare quelli del dipendente Mario Rossi. Mario Rossi deve entrare in azienda indossando entrambe le vesti, una sopra l'altra in una fusione tutelante tra il suo essere persona (o risorsa umana che dir si voglia) e dipendente (o lavoratore che dir si voglia).

E come si fa? Continuando, per esempio, a realizzare tutta una serie di azioni che ben conosciamo e sulle quali ci siamo confrontati altre volte al fine di stabilizzare quel processo di attenzione che le aziende rivolgono da tempo alle proprie risorse (welfare, smart working, politiche di inclusione ecc.). Tra queste, degna di nota – e a titolo di esempio esperienziale nel Poligrafico – trova posto anche l'iniziativa sorta spontaneamente da parte di alcuni dipendenti accomunati dal piacere della lettura di ritrovarsi nei locali aziendali (nel rispetto delle modalità e dei tempi di lavoro) per confrontarsi sulla comune passione letteraria. L'accoglienza aziendale a tale iniziativa dimostra che, in questo contesto, il signor Mario Rossi è il dipendente Mario Rossi azzerando, così, la cesura tra i due aspetti e celebrando una relazione originalmente dialogica tra azienda e dipendente.

E inoltre – nella consapevolezza che il successo imprenditoriale è anche assicurato da risorse umane partecipative, interconnesse e cooperanti le quali percepiscono, così, l'azienda non come altro da sé ma come parte di sé – rafforzando i momenti di ascolto per non lasciare spazio a dualismi e a posizioni contrapposte e divisive.

Come, peraltro, avvenuto recentemente nel Poligrafico quando è stata elaborata un'organizzazione aziendale che ha tenuto conto – laddove possibile e, ovviamente, in congruenza con le strategie e la mission aziendale – delle sollecitazioni, indicazioni e suggerimenti dei dipendenti, mediante apposite e programmate interviste individuali ad hoc, chiosandoli in una nomenclatura organizzativa che li ha rispecchiati: infatti, Risorse Umane, sviluppo e formazione è la definizione dell'attuale Direzione del Personale del Poligrafico che, nella sua espressione terminologica, evidenzia gli aspetti (sviluppo e formazione) che le risorse hanno chiesto di potenziare, curare e rafforzare.

Infine, prendendo spunto dalla tesi di Ludwig Wittgenstein secondo cui “i limiti del mio linguaggio sono i confini del mio pensiero” penso che aver oltrepassato il limite semantico utilizzando lo strumento partecipativo delle risorse umane costituisca, anch'esso, un passo importante verso il superamento totale del dualismo persona-dipendente che, in un'azienda contemporanea, non ha più ragione di esistere.

Il lavoro al tempo dei megatrend: come valorizzare la persona e il dipendente fuori e dentro il contesto aziendale

di Fabio La Cava – Landi Renzo

Nella società contemporanea la distinzione tra persone e dipendenti forse non è più così netta.

Spesso questi termini vengono utilizzati come sinonimi in ambito aziendale. Se facciamo un passo indietro e prendiamo due esempi di altissimo profilo è facile notare due tagli molto differenti. Secondo il dizionario Treccani dipendente è colui “Che dipende, che è ad altri soggetto o subordinato e che per il lavoro che compie, per l’ufficio o l’impiego che ha, per il grado che ricopre, dipende dall’autorità di altra persona o di un ente”. Il Codice civile definisce il dipendente “il prestatore di lavoro subordinato che si obbliga, mediante retribuzione a collaborare nell’impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell’imprenditore”. Sempre il dizionario Treccani invece definisce persona “un individuo di specie umana, senza distinzione di sesso, età, condizione sociale, considerato sia come elemento a sé stante, sia come facente parte di un gruppo o di una collettività.”

“Dipendente”, quindi, richiama termini quali obbligo, controllo, rigore, rigidità, fino a spingersi a proprietà/possesso giustificato dalla contropartita del pagamento dello stipendio, non considerando la singolarità, l’individualità, la personalità e l’autonomia che appartengono invece alla “persona”.

Usare il termine “persona” e non “dipendente” risiede nella volontà di dare maggiore riconoscimento all’autonomia e all’autorevolezza del singolo andando oltre il ruolo e la funzione ricoperta per dare valore all’individualità della persona. Le aziende cercano dipendenti ma devono coltivare persone e all’interno dell’organizzazione trattare il dipendente come persona al centro dell’organizzazione, anziché come semplice risorsa è fondamentale per creare un modello organizzativo orizzontale nel quale ognuno costruisce il suo ruolo partendo dal proprio background e leadership naturale. Non un modello che viene calato dall’alto, ma al contrario nasce da un input delle persone che compongono l’organizzazione e le mette al centro.

In questa nuova visione del lavoro, è necessario che le aziende ascoltino le persone in quanto tali, comprendendone le potenzialità, i limiti e le diversità, offrendo loro un ambiente che favorisca l’equilibrio tra lavoro e vita personale. Nuove organizzazioni che non si fondano più sul con-

cetto di gerarchia e modello piramidale ma su un modello organizzativo orizzontale in cui il contributo del singolo indipendentemente dal ruolo è fondamentale affinché le persone si sentano motivate, contribuendo così al successo dell'azienda nel suo complesso. In questo modo la centralità della persona diventa il pilastro della strategia organizzativa e dei valori dell'azienda.

Si pongono però degli interrogativi: se un'azienda facesse venire meno tutte le logiche tipiche del lavoro dipendente, tutte le persone avrebbero la capacità di agire con senso di responsabilità per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale? Al contrario, un'azienda improntata al dipendente, inteso come rigidità, scarsa autonomia di espressione individuale, sarebbe in grado nel contesto sociale attuale, di gestire e motivare il personale e garantire il raggiungimento dell'obiettivo aziendale?

Forse aiuta pensare a come sta cambiando anche l'ambiente di lavoro. Oggi il welfare aziendale è un requisito che sta quasi allo stesso livello del salario quando i giovani talenti si affacciano sul mercato del lavoro. Mi riferisco ai servizi quali palestre, tintorie, asili, esempi di una sfera personale che entra negli uffici per conciliare al meglio le esigenze dell'individuo (non più dipendente o persona). Per certi versi sta cambiando anche l'abbigliamento; andiamo verso un approccio più informale. Un modo per ridurre le distanze tra le due sfere e per rendere più immediati i passaggi tra uno e l'altro. E quest'analisi è valida anche al contrario; basti pensare a tutte le "postazioni lavoro" che sono nate nelle abitazioni e i fondi fotografici che permettono a chi lo vuole di non mostrare l'esatto luogo dove si svolge la video call.

Non vi è una risposta certa e unica a questi interrogativi ma l'unica cosa che sappiamo sulle organizzazioni è che sono e saranno sempre in continuo cambiamento.

Persone al centro

di Anna Illiano – Ma Group

La Direzione Risorse Umane è la funzione più impattata da una profonda trasformazione: da qualche anno a questa parte – e sicuramente ancora per un periodo significativo – l'HR è in una continua fase di change management interno.

I people manager hanno un ruolo centrale: devono confrontarsi con nuove responsabilità portate dall'innovazione tecnologica e con nuove

strategie devono garantire una gestione rivoluzionaria delle risorse, in un contesto dove è evidente la scarsità dei talenti.

Resta quindi chiave la centralità delle risorse, protagoniste e abilitatrici di ogni implementazione tecnologica e piano aziendale. È importante coinvolgere tutti i livelli organizzativi, per renderli partecipi dei processi decisionali creando così da un lato consapevolezza e dall'altro ingaggio. Coinvolgere i dipendenti significa risolvere insieme i problemi e lavorare verso un obiettivo comune per sentirsi attori principali e parte dell'organizzazione.

Per poter gestire al meglio questa fase di entusiasmante cambiamento la vision delle Risorse Umane, al di là delle specificità delle diverse industry e conseguentemente delle differenti aziende, richiede degli step necessari: il primo è creare benessere organizzativo, garantendo così un ambiente dove poter condividere in maniera positiva la comune esperienza professionale. Ma credo che non sia sufficiente; oltre a un ambiente lavorativo inclusivo, stimolante e capace di valorizzare ogni tipo di differenza, bisogna anche consolidare una serie di processi che assicurino:

- flessibilità lavorativa;
- forme di contratto studiate sulle reali esigenze del lavoratore;
- piani di crescita;
- politiche di wellbeing aziendale;
- politiche di gestione incentrate sulla delega;
- nuovi modelli di spazi di lavoro accoglienti capaci di favorire la socialità, la creatività, il comfort e la produttività.

È importante lavorare sull'insieme di queste leve abilitanti per costruire un'employee experience consistente e adatta a definire una solida strategia di attraction e retention. Inoltre, creare esperienze e dinamiche all'interno dello spazio di lavoro può essere la chiave del successo: manager e collaboratori snelliscono i processi e costruiscono il quadro sociale e di rapporti che dà vita alla "personalità" di un'azienda. Queste sono infatti le scelte – che se ben ponderate – incidono come facilitatori sulla capacità di un gruppo di raggiunti obiettivi comuni.

La priorità resta quindi mettere al primo posto le persone.

In un contesto così dinamico, oltre alle politiche HR in senso stretto, strategica è anche la comunicazione. Eventi importanti, attività ricreative, nuove norme di sicurezza e igiene rendono i lavoratori consapevoli non solo di ciò che accade nel loro spazio di lavoro, ma soprattutto rafforzano il senso di appartenenza.

Creare, attivare e promuovere attività in cui le persone possano conoscersi a un livello più personale e meno formale, contribuisce a costruire

legami sociali e fornisce un senso di orizzontalità nella gerarchia dei ruoli (sempre più indispensabile per le nuove generazioni di talenti), aprendo spazi per lo scambio e il flusso di idee creative che sono vitali per la crescita personale e professionale di tutte le parti coinvolte.

Il lavoro sta cambiando e mettere la persona al centro significa costruire una nuova piramide di valori che non si basi solo sul reddito, ma anche sulla soddisfazione quotidiana.

Marelli Green Technology Solutions: power comes from inside

di Andrea Franco – Marelli Green Technology Systems

L'evoluzione socio-culturale che stanno vivendo le imprese negli ultimi anni sta producendo un sostanziale e radicale cambiamento di approccio rispetto alle persone che ne costituiscono la struttura di gestione, la spina dorsale manageriale e al tempo stesso il tessuto connettivo sociale.

Lo stato di cose che poneva sostanzialmente le persone al servizio dell'impresa (e che le imbutiva in percorsi di crescita eterodiretti e finalizzati alla massimizzazione dei benefici per l'azienda) si sta trasformando ed è messo in discussione sulla base dell'evoluzione del mindset individuale e, di conseguenza, del pensiero collettivo.

I fattori scatenanti sono stati molteplici: tra gli altri il progressivo invecchiamento della popolazione e contemporaneamente un cambio generazionale importante (GEN M e native digital), gli impatti del Covid sulla consapevolezza delle persone e sul loro modo di pensare alla vita e al lavoro, lo smart working, l'ormai importante rilevanza della diversity, inclusion ed equity nella società attuale e nel mondo aziendale, lo sviluppo di modelli organizzativi incentrati sulle competenze, la digitalizzazione e la sostenibilità di lungo periodo, la progressiva diffusione dell'intelligenza artificiale con i suoi addentellati del metaverso della realtà virtuale, la complessa e tribolata transizione verso la mobilità autonoma ed elettrica.

Anche Marelli sta vivendo questo "cambio di pelle" con tutte le complessità che lo accompagnano. Il paradigma si sta spostando sempre di più al nostro interno dal campo dell'organizzazione a quello della leadership e del saper costruire percorsi di crescita attorno alle singole persone. Alla leadership è assegnata la missione di sviluppare i talenti degli individui che fanno parte della propria organizzazione, costruendo ponti culturali, supportando la trasformazione, creando i prerequisiti per organizzazioni

che grazie alla massimizzazione dei talenti interni sono capaci di costruire un senso di trust verso il futuro e quindi di incanalare attraverso di questo tutta l'energia potenziale esistente all'interno.

Le organizzazioni e i processi interni diventano quindi solamente i binari attraverso i quali le strategie per il futuro vengono incanalate e finalizzate.

Centralità dell'individuo, portatore di valori e valore, reale motore della creazione del valore e non più solo soggetto passivo di politiche e strategie.

Un salto concettuale e pratico che nella Divisione Green Technology Solutions ha consentito un turn around importante sia in termini di fatturato sia di margine di contribuzione sia di ebit/ebitda. Ma soprattutto la genuina valorizzazione del talento e del contributo individuale.

Come siamo soliti dire: "Power comes from inside" e "In people we trust". Le persone trattate come tali possono fare davvero la differenza. E i risultati ci stanno dando ragione. Una grande fiducia per il futuro in un momento storico complesso.

L'uomo vitruviano si incontra qui.

Dipendente o persona? Il futuro del business e la necessità di people care

di Maurizio Albano – Maserati

Affrontare il tema della people centricity nelle scelte organizzative è molto facile se ci fermiamo alle dichiarazioni di intenti, molto più complesso, ricco e proficuo se ci impegniamo per renderlo un comportamento agito nel quotidiano della nostra vita lavorativa.

La scelta tra considerare qualcuno come "persona" o "dipendente" dipende ovviamente dall'approccio e dalla cultura aziendale. Sono ormai molti gli studi che ci spiegano che considerare le persone al di là del loro ruolo professionale innesca una di quelle felici situazioni win-win in cui si ottiene sia la soddisfazione sul lavoro della singola persona sia la produttività aziendale.

Passare dal concetto di "dipendente" a quello di "persona" implica riconoscere individualità, motivazioni e aspirazioni uniche e personali appunto, al di là del ruolo e della posizione, promuovendo un clima di fiducia e collaborazione, una cultura aziendale più inclusiva e orientata al benessere.

È bene però non perdere di vista quanto di sano e "collettivo" ci sia nel termine "dipendente", perché sottolinea l'appartenenza a una comunità, la

partecipazione attiva a un patto, la condivisione di strategia, di direzione, oltre che ovviamente la responsabilità e l’impatto di ognuno nei confronti dell’organizzazione.

Mentre l’attenzione alla singola persona ci garantisce innovazione, ricchezza di prospettive, possibilità di intercettare tutte le differenze dei nostri clienti; il focus sul dipendente e sull’organizzazione, sulle sue regole di funzionamento ci assicura il punto di confluenza, di fatto l’adesione a una vision e a obiettivi di business condivisi.

Trovare un equilibrio tra queste due prospettive può essere essenziale per creare un ambiente lavorativo moderno e sano, soddisfacente al tempo stesso produttivo.

Nell’esperienza Maserati un punto di svolta fondamentale nella ricerca di questo equilibrio è stata l’adozione a livello strategico del movimento Diversity&Inclusion e del programma incentrato su Wellbeing&Motivation. Iniziando questi percorsi aziendali e umani, abbiamo scelto proprio di intercettare e dare valore a tutte le differenze che caratterizzano le persone al di là di ruoli ed etichette. Di fatto abbiamo scelto di arricchire la dimensione del “dipendente” con quella della “persona”. Non è un percorso facile né veloce come tutti i cambiamenti profondi e culturali, ma siamo convinti che sia la strada giusta. Come sempre la sfida principale è tradurre in pratica valori e concetti, far convergere dichiarato e vissuto. Lo abbiamo fatto attraverso una serie di iniziative che passo dopo passo stanno seminando una nuova mentalità.

Uno dei programmi incentrati sulla persona introdotto nell’ultimo periodo è “Mens sana in corporate sano”, un servizio di supporto psicologico messo a disposizione di tutte le persone Maserati. La complessità, l’incertezza e molti eventi dell’ultimo periodo hanno senz’altro messo a dura prova la tenuta emotiva di ognuno di noi, abbiamo quindi deciso di dedicare uno strumento concreto a chi, per scelta libera e personale, decida di intraprendere un percorso per il proprio benessere mentale. L’obiettivo è importante e delicato e si sviluppa in più fasi: un test iniziale per individuare caratteristiche che permettano un buon match fra persona e psicoterapeuta, un primo incontro conoscitivo per valutare la chimica fra le due parti e, se il riscontro è positivo, un percorso di cinque sedute interamente a carico azienda. In seguito, chi vorrà proseguire, potrà farlo a un prezzo agevolato. La proposta ha centrato un bisogno cruciale e significativo: a un mese dal lancio hanno aderito più di 60 persone (non dipendenti, è proprio il caso di dirlo) e sono state organizzate più di 100 sessioni, con una media di quasi 2 sessioni a persona.

Un altro felice esempio di programma che va oltre la sfera professionale e nutre la nostra parte più umana e personale, si sviluppa nelle varie

attività di “volunteering”, che abbiamo organizzato negli ultimi due anni. Grazie a un accordo stipulato dal Gruppo Stellantis (e qui riemerge il valore anche contrattuale di essere dipendenti) ogni persona può dedicare una quota di ore retribuite all’anno per fare attività di volontariato. In Maserati abbiamo scelto di organizzarlo centralmente per avere anche momenti di condivisione e di team, molto preziosi nella nostra nuova modalità di agile working. Abbiamo collaborato con associazioni locali e organizzato iniziative di utilità sociale di varia natura: abbiamo cucinato pasti per famiglie in difficoltà ed effettuato le consegne per conoscere le persone e le loro storie, abbiamo organizzato clean up walk, costruito panchine per un parco cittadino, cucito t-shirt per un torneo di calcetto, promosso una raccolta di cibo, materiale per la scuola e medicine, creato una partnership con un’organizzazione no profit che si occupa di supporto e introduzione al mondo del lavoro per donne migranti. In totale più di 300 persone Maserati hanno partecipato ad almeno una di queste proposte. Ognuno di noi in questi momenti è stato prima di tutto sé stesso nel senso più pieno e ampio del termine, e dentro a quel “sé stesso” c’era il dipendente, ma c’era senz’altro molto di più.

Il rispetto per le differenze, le individualità, l’ascolto di esigenze diverse è un concetto molto alto, ma credo che passi attraverso azioni molto pratiche e quotidiane. È così che è nato un altro progetto a cui sono particolarmente legato, si chiama “Cross respect”. Essendo Maserati un’organizzazione globale, abbiamo sentito il bisogno di occuparci di culture diverse, di ascoltare le voci locali e lo abbiamo fatto partendo da un’esigenza basica, ma di forte impatto sulla vita delle persone: il rispetto del tempo. Abbiamo fatto informazione e divulgazione sulle principali festività nei vari Paesi nel mondo pubblicando il Cultural calendar, così come abbiamo cercato di dare alcune golden rules per organizzare riunioni in modo efficiente e tenendo conto delle diverse time zone. Scrivere un decalogo non è mai stato sufficiente a cambiare le cose; quindi, nel tempo abbiamo introdotto nuovi promotori del rispetto: prima di tutto i manager perché su questi temi più che mai vale la regola del leading by example; poi una nuova figura che abbiamo chiamato Cross respect ambassador, persone credibili e influenti al di là delle gerarchie, distribuite nelle varie aree organizzative, vigili e attive nella promozione e soprattutto nell’applicazione delle golden rules. Si tratta di fatto di un esercizio pratico di rispetto ed empatia che permette di vivere all’interno del contesto lavorativo con qualche attenzione in più e qualche bias in meno.

Sono solo alcuni esempi dei tanti possibili, l’intento comune è quello di promuovere una cultura diversa attraverso fatti, progetti, esperienze di-

rette e di creare un ambiente di lavoro il più possibile attento alle persone, a tutte le loro differenze e all'enorme potenziale racchiuso in esse.

Ahi ahì, signora Longari, mi è caduta sull'uccello

di Stefano Setti – Penske Automotive Italy

Chi di noi non si ricorda di Mike Buongiorno? Chi soprattutto non può dimenticarsi le sue incredibili gaffe che hanno segnato il suo percorso e che, forse, erano a metà strada fra il costruito a tavolino e la sua vera vena da showman?

Penso che noi tutti abbiamo ben impresso nella mente i suoi programmi, le sue interviste e i suoi ospiti. Una fra tutte è la famigerata signora Longari e quell'incresciosa battuta a lei collegata: "Ahi ahì, signora Longari, mi è caduta sull'uccello!". Bene, se scavate nemmeno troppo a lungo nei rivoli di Google e nei video meravigliosi di Mike che trovate in internet, quella battuta, quella frase che da così a lungo è impressa nella nostra memoria, nulla di ciò che la nostra mente ricorda è vero. La signora Longari era vera, Mike lo era, ma la frase, il suo contenuto e il suo contesto no. Mike non ha mai rivolto alla signora Longari quella frase. Nonostante ciò, questa esclamazione che fa parte della nostra memoria, oserei dire della nostra cultura, rimane nei nostri modi di dire, nei nostri riferimenti o nelle nostre discussioni.

Perché?

Mike Buongiorno è stato uno fra i rivoluzionari della televisione, portandola da uno strumento di comunicazione alle masse a una televisione di coinvolgimento delle masse, anche attraverso personaggi come la signora Longari o l'infausta battuta, a lei riferita, rivelatasi falsa. Mike ha coinvolto i personaggi reali, attraverso i suoi quiz, nella vita di noi tutti. Gli ha dato dignità, gli ha dato un ruolo. Ha esacerbato, forse, i loro dettagli e peculiarità e, attraverso la sua arte, li ha resi immortali coinvolgendoli, portandoli al centro e, come dice lui durante il commiato alla signora Longari nella sua ultima puntata del *Rischiatutto*, "vivendo della loro luce riflessa".

Quel portare al centro i personaggi veri, quell'annullare la distanza propria della televisione precedente, divulgativa e "statica", a una più reale e quotidiana, è lo stesso passaggio che ci troviamo a fare tutti noi in azienda ed è ben rappresentato dal passaggio del rapporto dal dipendente alla persona.

Porre al centro la persona anziché il dipendente significa perdere quel senso “verticistico” che da decenni è incarnato nelle strutture organizzative rigide, significa mettere in luce i loro dettagli, le loro esperienze, le loro caratteristiche. Significa “abbassarsi” da un rapporto meramente “contrattuale” a uno “significativo”. Perché “significativo”? Perché per vivere bene in azienda, perché l’azienda possa perseguire e raggiungere i risultati sempre più sfidanti e complicati, serve dare un significato allo stare in azienda di tutti noi. “Essere” una persona che porta con sé un significato nel suo “vivere” in azienda è molto più potente ed effettivo del mero “fare” un certo lavoro o “ricoprire” un certo ruolo. Significa, appunto, dar luce ai dettagli particolari e unici che Mike faceva con i suoi concorrenti, significa spingere il dipendente a essere la persona che è garantendogli di muoversi attraverso i suoi talenti ponendolo nelle condizioni migliori per eccellere ed, eccellendo, portandosi dietro gli altri, i colleghi, i superiori e i risultati stessi dell’azienda.

È complicato trovare i dettagli significativi di un dipendente, facendolo passare dal mero “dipendere” all’eccellere come persona. È un lavoro lungo, bisogna partire dalla fiducia reciproca, è necessario avere un management che ti supporta in tutto ciò, bisogna crederci. Eppure, se ci pensiamo bene, è il lavoro quotidiano di un HR. Non è lontano dalla nostra, ampissima, job description. Sta nel nostro mestiere individuare le sfumature dei singoli, trovare le loro qualità mettendole a frutto dell’organizzazione, cercare di rendere più soft un sistema autoreferenziale che non è nemmeno più “verticistico” quanto “ombelicistico”, ovvero portato a dire e a guardare sempre e solo sé stesso come il migliore fra tutti. Sta nella nostra funzione essere quel direttore d’orchestra o, per seguire l’esempio, quel presentatore “alla Mike” che coinvolge tutti ponendo gli altri sul palcoscenico, dando luce a loro e alle loro caratteristiche piuttosto che alle nostre, influenzando e persuadendo l’intera organizzazione su un rapporto dipendente-azienda che è già mutato ma di cui tutti noi dobbiamo ancora compiutamente comprenderne gli effetti.

Qui la funzione HR si gioca tanto. Si gioca il suo significato più profondo: vogliamo essere come la televisione unidirezionale, statica e verticistica alla “pre-Mike” o davvero vogliamo dare il senso di profondo cambiamento che ha portato, ponendo al centro lo spettatore ovvero il dipendente? È una questione di vita o di morte per le aziende avere persone che perseguono con coraggio, ambizione ed efficacemente il loro lavoro, è la cosa che fa fare la differenza il senso di appartenenza e ingaggio e lo possiamo garantire solo ponendo, al centro del palcoscenico, la persona e non il dipendente.

Sono incredibili le attività che, diverse aziende, hanno posto in essere per cercare di arrivare a quel livello di maturazione dei rapporti: dal dipendente alla persona. Quella che fra tutte mi ha colpito di più è garantire al dipendente di avere permessi per sviluppare la propria attività di supporto sociale in Italia o all'estero, in nazioni povere attraverso lavori di grande impegno, sia fisico sia mentale.

L'azienda, garantendo ciò, dà modo al dipendente di raccontare la sua storia a tutta l'organizzazione, mettendo in luce quel dettaglio di sé, quell'aspetto talvolta nascosto o che solitamente in azienda non emerge durante il lavoro quotidiano, e che lo caratterizza, appunto, come persona più che come dipendente.

L'effetto di questa azione è dirompente: tutti guarderanno quel loro collega con occhi diversi, lo coinvolgeranno in modo diverso, lo considereranno in modo diverso. È esattamente quell'operazione rivoluzionaria che ha portato avanti Mike dando voce ai suoi concorrenti, ponendo loro al centro e non più il messaggio unidirezionale che la televisione a lui precedente promulgava. Sta nel garantire a tutti di guardare con occhi diversi il proprio collega di scrivania la vera forza rivoluzionaria a cui possiamo affidarci per spingere sempre più in là le organizzazioni.

E detto tutto ciò: cosa fa veramente la differenza? Qual è l'elemento che arricchisce e spinge a questa maturazione? La fa il modo con cui Mike lo ha fatto: eleganza, sobrietà, sorriso e mai prevaricazione o bullismo.

È lo stesso modo che noi HR dovremmo avere nel promuovere quel senso di appartenenza e di superamento dal "fare il dipendente" all'"essere una persona" in azienda. E, se posso aggiungere, anche quel senso di "allegria" che dovremmo sempre avere e che è proprio degli ottimisti. D'altra parte, nessun pessimista è mai andato sulla Luna, giusto?

Il nuovo paradigma del lavoro: il dilemma tra persona e dipendente – Il caso Yokohama TWS

di Ivan Livoni – Yokohama TWS

Nell'era digitale in cui viviamo, assistiamo a una trasformazione profonda nel concetto stesso di lavoro. La tradizionale dicotomia tra essere un dipendente e perseguire l'autonomia personale si sta sempre più confondendo, dando vita a un nuovo dilemma: quale sia la migliore strada per realizzarsi professionalmente senza compromettere la propria identità e benessere.

Da una parte, l'essere dipendente di un'azienda, specialmente multinazionale e strutturata come Yokohama TWS, offre sicurezza economica e stabilità, con benefit aggiuntivi sempre più all'avanguardia. Tuttavia, in alcuni casi ciò può comportare rinunce alla libertà e alla creatività, sottoponendosi alle regole e ai ritmi imposti dall'azienda. Questo modello tradizionale di impiego può limitare la crescita personale e professionale, relegando l'individuo a un ruolo predefinito.

Dall'altra parte, l'opzione di lavorare come libero professionista o imprenditore offre libertà e autonomia decisionale. Si può scegliere il proprio percorso, definire i propri obiettivi e gestire il proprio tempo. Tuttavia, questa strada è spesso costellata di incertezze finanziarie, instabilità e una maggiore pressione per essere sempre competitivi e innovativi.

Il dilemma tra essere una persona e un dipendente riflette la tensione tra la sicurezza e la libertà, tra la convenzione e l'innovazione. Tuttavia, la soluzione non risiede necessariamente nell'abbandonare uno dei due poli, bensì nell'abbracciare una nuova mentalità che integri entrambi gli approcci.

Innanzitutto, è fondamentale riconoscere il valore dell'autonomia e della flessibilità nel mondo del lavoro contemporaneo. Le tecnologie digitali e la globalizzazione hanno reso possibile lo smart working e la collaborazione a distanza, consentendo alle persone di conciliare meglio lavoro e vita privata. Yokohama TWS ha abbracciato queste pratiche, per porsi in una posizione migliore per attrarre e trattenere talenti, promuovendo un ambiente di lavoro più inclusivo e sostenibile.

Allo stesso tempo, è importante riaffermare l'importanza della comunità e della collaborazione nel mondo del lavoro. Lavorare in team e condividere conoscenze e risorse può portare a risultati migliori e favorire lo sviluppo professionale e personale. Yokohama TWS sta investendo molto nel rafforzare il valore di una cultura aziendale solida e nell'empowerment dei propri dipendenti, al fine di creare un clima di fiducia e motivazione che favorisce l'innovazione e la crescita.

Infine, è cruciale adottare una prospettiva olistica sul lavoro, considerandolo non solo come un mezzo per guadagnarsi da vivere, ma anche come un'opportunità per esprimere sé stessi, sviluppare le proprie passioni e contribuire al benessere della società nel suo complesso. Yokohama TWS, in tal senso, promuove la diversità, l'inclusione e l'equità sul luogo di lavoro, poiché non solo migliorano la produttività e la creatività, ma anche il senso di appartenenza e soddisfazione personale.

In conclusione, a mio avviso la nuova visione del lavoro va oltre il semplice dilemma tra essere una persona e un dipendente. Si tratta di ab-

bracciare la complessità e la diversità delle esperienze lavorative moderne, integrando la sicurezza e la libertà, la tradizione e l'innovazione, per creare un ambiente in cui ogni individuo possa realizzare il proprio potenziale e contribuire al progresso collettivo.

Il collaboratore oltre il dualismo persona-professionista

di Raffaella Parente – Brandart

Il termine persona richiama la potenzialità dell'individuo, è un concetto olistico, onnicomprensivo, che sconfinava rispetto ai limiti fisici e strutturali del corpo e confluisce nella totalità dell'essere umano. All'interno di questa visione olistica c'è anche il nostro essere professionisti.

L'essere professionista è una delle funzioni, un solo ruolo tra i molteplici che la persona interpreta nella sua esistenza. Il professionista esiste grazie alla persona: gli imprenditori che dimenticano di considerare l'individuo nella sua completezza, esclusivamente focalizzandosi sul dipendente non potranno sfruttare a pieno il potenziale dei propri collaboratori. Quanto sopra vale vicendevolmente e la persona non può dimenticarsi di essere un professionista quando si trova nel luogo di lavoro.

Un leader deve guardare e gestire la persona nella sua totalità e complessità. La mancata valorizzazione dell'individuo e dei suoi talenti unita al disallineamento tra aspirazioni personali e professionali generano insoddisfazione, calo della motivazione e disinteresse nel collaboratore, il quale limiterà le energie che investe nel lavoro, impegnando esclusivamente il minimo indispensabile per portare a termine le attività quotidiane.

Alla base della crisi delle premesse che caratterizzavano la vita professionale dei lavoratori fino a pochi anni fa vi è una pressante ricerca di felicità ed equilibrio attraverso il lavoro. "A essere felice oggi, infatti, è solamente il 7% dei lavoratori" (https://blog.osservatori.net/it_it/trend-hr-innovation-great-resignation-quiet-quitting-job-creeping), tutti coloro che gestiscono team di collaboratori oggi devono affrontare la sfida di un cambio di metodo e di mentalità, facendo leva su una leadership capace di implementare una struttura che garantisca il raggiungimento dell'armonia individuale di ogni persona. Il leader deve spostare il focus per trovare la chiave di soddisfazione dei propri dipendenti e concentrarsi sul garantire un efficace equilibrio vita lavoro a 360°.

Lo sforzo da intraprendere è quello di accompagnare le organizzazioni verso questa nuova visione, focalizzandosi sull'employee experience

tenendo sempre in considerazione che ogni professionista è anche (e soprattutto) una persona.

Questa nuova cultura manageriale passa necessariamente da un cambio di mentalità e da un basket di strumenti che le strutture HR devono mettere a disposizione dei manager.

Fondamentale sarà il supporto dei leader che per comprendere appieno il cambiamento e metterlo in pratica verso le proprie risorse dovranno anch'essi anteporre il loro "essere umano" all'essere professionista.

Persone per le persone

di Silvia Cassano – Vodafone Italia

Le aziende che vivono la contemporaneità, si trovano ad affrontare complessità crescenti in termini di mercato e di crescita sostenibile, in questo contesto diventa un fattore trasformativo il concetto di "dipendente". Sempre più organizzazioni stanno adottando una visione più umana e inclusiva dei propri collaboratori, focalizzata su bisogni, aspirazioni e potenzialità uniche di ognuno. Questo cambiamento di paradigma è particolarmente evidente in aziende in cui, come Vodafone, si sta ridefinendo il modo in cui viene percepito il lavoro e il ruolo delle persone al suo interno.

Un aspetto cruciale della trasformazione dei modelli di lavoro e della relazione tra dipendente e azienda è l'evoluzione del contratto psicologico ovvero le aspettative reciproche, spesso implicite, tra organizzazione e lavoratore. In passato, queste aspettative erano principalmente legate alla sicurezza del lavoro e alla retribuzione. Oggi, invece, si estendono a fattori come il benessere, la realizzazione personale, la crescita professionale e l'equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Non c'è dubbio che il Covid sia stato il periodo più trasformativo rispetto al rapporto tra lavoro e vita privata. Abbiamo vissuto il rischio di perdere i nostri cari, toccato con mano come sia possibile lavorare con efficacia a distanza e siamo usciti dall'esperienza con minore disponibilità a compromessi nell'equilibrio tra lavoro e vita privata. È sempre in coincidenza con il Covid che si sono registrati i primi "burnout di massa" legati al numero prolungato di ore in collegamento. Si è iniziato a parlare di tecnostress e overworking, che porta con sé anche il rischio di malattie cardiache ischemiche e ictus.

Mentre si cercava di integrare lavoro e vita domestica nel modo più fluido possibile, le persone hanno iniziato a comprendere quanto fosse importante

occuparsi della propria salute mentale – prima un tabù. Questo ha portato a fenomeni di cui si è parlato tanto come le *great resignations*, o a mio avviso ancora peggio, il *quite quitting*, cioè persone che continuano a lavorare nella stessa azienda ma “si disamorano” e fanno il minimo necessario.

Le aziende possono fare tanto. La difficoltà è che richiede una profonda trasformazione culturale e strutturale. Qui la differenza tra *washing* e reale cambiamento, il salto verso un’attenzione autentica e positiva e una reale integrazione delle due dimensioni.

Si parla da anni di *purpose aziendale*, della *ragion d’essere*, che per le persone, oggi più che mai, deve rappresentare il motivo per cui tirarsi giù dal letto la mattina e mettere sé stessi in ciò che si fa ogni giorno. Una stella polare per generare un impatto positivo per la società e muovere le proprie energie verso uno scopo comune, contribuendo in prima persona a realizzare qualcosa in cui si crede davvero.

Altro elemento abilitante è la flessibilità: flessibilità che non è solo libertà di scelta sul luogo di lavoro, ma opportunità per massimizzare il valore delle attività rispetto agli spazi, crescendo in autonomia, responsabilizzazione e lavoro per obiettivi. L’unica leadership che può abilitare tutto questo è una leadership di servizio. Diventano quindi cruciali l’ascolto continuo e trasparente, l’analisi dei dati per identificare oggettivamente i veri bisogni, co-creazione di soluzioni e spazi di espressione e valorizzazione del talento unico di ognuno.

Bisogna quindi credere che il benessere e la soddisfazione delle persone possono generare un valore condiviso e creare un impatto concreto e positivo su tutto l’ecosistema che ruota attorno a ciascun dipendente, all’azienda, ai propri clienti, e fornitori.

Investire sulle persone per le persone, insomma, perché il rinnovamento non parte dalle organizzazioni o dalla società, ma dalle persone che ogni giorno le abitano.

New ways of working, da una sfida a tante opportunità

di Alberto Mulas – Takeda Italia

La costante evoluzione del mondo del lavoro ha portato alla luce un interessante dualismo tra la valorizzazione dell’individualità e la dipendenza dall’organizzazione. In questo contesto di “*new ways of working*”, i dipendenti devono adattarsi alle nuove modalità di lavoro e collaborare in un ambiente sempre più flessibile.

Ognuno di noi è infatti chiamato a gestire il proprio tempo, benessere e sviluppo personale.

Il dipendente diventa un imprenditore di sé stesso e l'organizzazione lo deve sostenere con strumenti e risorse che possano massimizzare il suo potenziale.

La digitalizzazione, l'automazione e l'intelligenza artificiale sono cruciali nel percorso evolutivo aziendale. In questo scenario il compito dell'organizzazione, quindi, è quello di sostenere il lavoratore affinché sviluppi una sempre maggiore consapevolezza del suo ruolo e contributo e utilizzi tutti gli strumenti a disposizione per acquisire autonomia e flessibilità, e per migliorare in creatività, innovazione e produttività.

Anche i consolidati processi di performance review, career development, quality conversation, sono stati ripensati per essere agiti in un'ottica di relazione persona-persona e non più capo-collaboratore. Nella trasformazione di ognuno di questi processi risiede l'intento di ampliare e consolidare lo spazio della riflessione, dello scambio, della consapevolezza.

Sappiamo bene che il percorso di crescita delle persone all'interno dell'organizzazione non è sempre lineare ed è normale che, soprattutto nelle situazioni più critiche, si ripensi alle organizzazioni caratterizzate da gerarchia, struttura e controllo, come a una sorta di Eden in cui a ogni azione corrispondeva una reazione e una risposta precisa. Oggi non è più così!

Certamente l'approccio "trust based" è più difficile da realizzare, ma è oggettivamente l'unico che favorisce il pensiero divergente, che riconosce l'errore come una tappa necessaria per crescere e per ricostruire le proprie conoscenze.

La fiducia reciproca tra i membri del team, unita all'empatia, è fondamentale per favorire la collaborazione e la condivisione delle idee, portando a una maggiore motivazione e al raggiungimento di obiettivi comuni. I valori come integrità, lealtà, onestà e perseveranza definiscono l'ambiente di lavoro di Takeda, ispirando azioni e decisioni dei collaboratori.

I team di successo sono, senza dubbio, quelli che lavorano sinergicamente, valorizzando le diversità e sfruttando le competenze individuali.

Ma quanto sono belle le persone!!!

di Gianluca Bilancioni – Teleperformance

Lo confesso: non ho mai gradito il termine dipendente associato a una realtà aziendale.

Personalmente l’ho sempre associato a rapporti di relazione “negativa” come l’alcool, il gioco, le droghe, la playstation, e questo inevitabilmente ha condizionato la mia prospettiva anche in contesti aziendali.

Questa connotazione del termine si è manifestata metaforicamente in un muro da scalare, quel pannello divisorio che crea distacco, come fosse una pennellata di infelicità che, ahimè, ha caratterizzato e continua a caratterizzare tante realtà aziendali.

Powerless direbbe qualcuno: mancanza di potere, libertà, visibilità, una passività nei confronti di chi esercita un ruolo apicale.

E le persone? Chi e dove sono ora le persone?

Nella mia formazione, le persone sono sempre state al centro di ogni asset. Quando sono arrivato a Teleperformance Italia ho trovato una comunità ingabbiata dalle pratiche e non ascoltata; ogni mio passo da direttore delle Risorse Umane è stato finalizzato al riportare le persone al centro del progetto.

Il Covid è stato per molti manager e aziende un secchio d’acqua gelata rovesciato sul viso. Noi con quella doccia abbiamo scoperto i nostri limiti e compreso che quelle sagome aziendali, che fino a ieri vedevamo come numeri freddi e lontani, altro non erano che persone in carne e ossa con cuore, istinti e desideri. Infervorati dalla “lampada di Aladino,” abbiamo iniziato ad ascoltarli, studiarli, considerarli; abbiamo capito che con loro e per loro potevamo crescere, insieme.

“Tu sei una persona di quelle che si incontrano quando la vita decide di farti un regalo” scriveva Charles Dickens, uno che la sapeva “lunga”, come direbbero a Roma.

Io in questo mi ci rivedo, perché ho sempre considerato ogni incontro come un regalo. Da lì è mutato lo storytelling aziendale; quelle sagome hanno acquisito dei nomi, nomi dei quali abbiamo conosciuto famiglie, capendo man mano quanto fosse importante promuovere progetti per la nostra comunità. Allora ecco che Giovanna, Stefania, Michele e Adriana si sono sentiti considerati, vivi, e hanno restituito ogni nostra attenzione sotto forma di attaccamento all’azienda, di partecipazione, di responsabilità e di creatività. Da invisibili sono diventati visibili, così centrali nel piano d’insieme di Teleperformance Italia che da tre anni siamo certificati Great Place to Work con punteggi stratosferici.

È un caso? Una meteora?

A questo non ho una risposta, ma di una cosa sono certo: sfogliando la mia margherita, interrogata sul dilemma “persone o dipendenti in azienda?”, l’ultimo petalo è sempre quello delle persone, dell’armonia nella comunità, di noi stessi.

Equilibrio tra sicurezza e libertà nel contesto del lavoro ibrido

di Samanta Todaro – IVS Italia

La moderna visione del lavoro si trova ad affrontare un dilemma interessante e complesso: quello tra il ruolo della persona e quello del dipendente. Questo tema si fa sempre più rilevante in un’epoca caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici, economici e sociali che ridefiniscono continuamente il mondo del lavoro.

Da un lato, il lavoro dipendente tradizionale offre una serie di vantaggi in termini di stabilità economica, sicurezza lavorativa e accesso a benefici come l’assicurazione sanitaria e i contributi pensionistici. Essere dipendenti implica anche far parte di una struttura organizzativa definita, con ruoli e responsabilità definiti, e un percorso di carriera. Questi elementi possono rappresentare una fonte di tranquillità per molti lavoratori, soprattutto in periodi di incertezza economica.

Dall’altro lato, emerge con forza il desiderio di autonomia, flessibilità e realizzazione personale che spinge sempre più persone verso forme di lavoro indipendente. L’autoimprenditorialità, il freelancing e le startup offrono la possibilità di perseguire passioni personali, innovare e gestire il proprio tempo in maniera più libera. Questo tipo di approccio al lavoro è particolarmente attraente per le nuove generazioni, che cercano un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e privata, e per chi desidera avere un impatto diretto e tangibile attraverso il proprio lavoro.

Il dilemma persona-dipendente, quindi, non è solo una questione di scelta tra sicurezza e libertà, ma coinvolge anche aspetti più profondi legati all’identità e alla realizzazione personale. Quindi oggi il ruolo di dipendente può talvolta sembrare limitante in termini di espressione individuale e creatività, l’essere un lavoratore autonomo può comportare, invece, sfide significative in termini di incertezza finanziaria e mancanza di supporto strutturale.

In questo contesto, emerge una terza via che combina elementi di entrambi i mondi: il lavoro ibrido. Questo modello consente di beneficiare

della stabilità offerta dal lavoro dipendente, mantenendo allo stesso tempo spazi di autonomia per progetti personali o imprenditoriali. Il lavoro ibrido può prendere diverse forme e rappresenta una risposta alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione. Con l'avvento del lavoro da remoto e degli ambienti ibridi, i dipendenti hanno sperimentato una riduzione dei costi associati agli spostamenti in ufficio, una ripresa dei propri spazi e della propria vita. Le organizzazioni, quindi, non possono più tornare indietro; il dibattito sul rapporto tra persona e dipendente è centrale.

Uno studio interessante parla della dipendenza dal lavoro e spiega una buona parte del disagio psicologico complessivo, inclusi ansia, stress e depressione. È importante bilanciare il lavoro con il benessere personale e la salute mentale.

Il lavoro non è solo un mezzo per guadagnare, ma un'espressione della creatività e della realizzazione della persona.

Il saggio *Il buon lavoro* ci invita a riscoprire il valore profondo del lavoro.

Rimettere le persone al centro è essenziale: il lavoro deve essere dignitoso e permettere l'integrale sviluppo della persona. In sintesi, il futuro del lavoro richiede un approccio umano, flessibile e centrato sulla persona e che mette le persone al centro.

Quindi, i miei spunti di riflessione sono i seguenti:

Equilibrio tra vita e lavoro: come possono le aziende creare ambienti di lavoro che promuovano un equilibrio sano tra vita lavorativa e personale?

Innovazione e creatività: in che modo le strutture aziendali possono incentivare l'innovazione e la creatività senza sacrificare la stabilità?

Formazione continua: qual è il ruolo della formazione e dello sviluppo professionale nel contesto di una forza lavoro sempre più autonoma e flessibile?

Supporto ai lavoratori autonomi: come possono le politiche pubbliche e aziendali supportare meglio i lavoratori autonomi e i freelance, garantendo loro sicurezza e stabilità?

Impatto tecnologico: in che modo la tecnologia sta influenzando il dilemma persona-dipendente e quali sono le implicazioni future di questa trasformazione?

Le parole contano

di Annalisa Alberti – Rheinmetall Italia

Perché in azienda è vitale parlare di persone? E per chi è vitale? Cosa significa parlare di persone o di dipendenti? Quale “visione del mondo” ne è il presupposto? E quali pratiche discendono dalla scelta dell’una o dell’altra parola?

Il concetto di persona, dal punto di vista filosofico, esprime la singolarità e unicità di ogni individuo e si contrappone fortemente al concetto di dipendente che, invece, evidenzia ciò che più individui hanno in comune, lavorando per la stessa organizzazione; significa rivolgersi all’individuo nella sua totalità, in una visione olistica e integrata che si contrappone a quella parcellizzata insita nel concetto stesso di dipendente, ove il focus è sulla parte e non sul tutto.

Parlare di persone significa quindi mettere l’accento su quello che maggiormente ci caratterizza e ci rende unici, distinguibili da altri che, al pari di noi, vivono la stessa condizione esistenziale di “dipendente” ma con modalità personali: si passa quindi da un concetto che massifica e standardizza a uno che differenzia e distingue.

Le neuroscienze ci insegnano che, quando cambiamo il modo di parlare, modifichiamo anche il nostro modo di pensare: parlare di dipendenti o persone porta a una diversa “visione del mondo” e presuppone diversi paradigmi. Da uno che si basa su certezze e che vede connessioni causali lineari a un altro che mette in discussione i presupposti e procede per salti. Dalla semplificazione che rischia di banalizzare alla gestione della complessità.

La conseguenza più diretta è un modo differente di interpretare il purpose di Risorse Umane e le pratiche che ne discendono. Significa passare dal fare Risorse Umane a essere Risorse Umane: una bella differenza.

Essere una Direzione HR che ha che fare con persone significa valorizzare le peculiarità del singolo, significa non avere soluzioni preconfezionate, adatte a tutti, ma dare vita a iniziative costruite intorno alle esigenze e caratteristiche individuali. Significa mettere costantemente in discussione il proprio punto di vista e i propri bias, significa adottare una prospettiva di diversità e inclusione, in quanto richiede un lavoro costante e sistematico di empatia e comprensione del punto di vista altrui, tanto più difficile quanto più è diverso da noi. Significa inoltre misurare il concreto impatto che le iniziative introdotte hanno sulle persone, il che passa attraverso un sistema di feedback circolare che genera miglioramento continuo

e la ricorsiva messa in discussione dello status quo. Non è comodo ma, se si parte dalla premessa che siamo persone, è inevitabile e necessario.

Da tutto ciò discende, come esempio fra tutti, un nuovo approccio al welfare che non prevede iniziative massificate erogate a pioggia ma attività che, attraverso un processo di ascolto, innovazione, messa a terra e misurazione degli impatti, è quasi sartoriale e si rivolge all'individuo nella sua totalità e non solo in quanto dipendente di. Nel nostro contesto abbiamo colto, per esempio, la profonda esigenza nei nostri colleghi di essere considerati come facenti parte di un ecosistema più ampio che va oltre il contesto lavorativo e che guarda alla famiglia, al sociale, alla comunità e alla collettività. Significa quindi prendersi la responsabilità, come imprese, di sostenere non solo gli individui ma anche le famiglie, laddove le istituzioni spesso non arrivano.

Parlare di persone porta quindi a un ripensamento profondo del mondo HR. Si passa dal concentrarsi su cosa si fa – che porta spesso a una continua ricerca della novità fine a sé stessa, che gratifica più chi ne è l'autore che chi ne è il destinatario – al focalizzarsi su come si fanno le cose.

Se riusciamo a fare ciò o anche se solo ci proviamo con coraggio, determinazione e onestà, sentiremo in bocca un sapore del tutto speciale e unico quando pronunceremo l'espressione “human centric”.

Persona o dipendente? Una dicotomia fuorviante

di Alessandro Premoli – Autogrill

Le espressioni “lavoratore dipendente” o, peggio, “lavoratore subordinato” generano agli occhi dell'HR una certa repulsione e, indubbiamente, quando ho deciso di lasciare la professione legale – ormai parecchi anni fa – mi sono ben guardato dall'utilizzarle, preferendo sempre (in modo del tutto naturale) la dizione di “collaboratore”. Credo, tuttavia, che con sano equilibrio si debbano considerare tali espressioni per quello che sono e cioè parole in grado di esprimere unicamente una sfumatura, un aspetto parziale senza poter connotare in modo esaustivo la persona. Persona che, senza voler qui scomodare il personalismo o la filosofia neoscolastica, non è oggettivabile e va riconosciuta quale portatrice di desideri, sogni, aspirazioni che trascendono la realtà lavorativa. Se, dunque, non possiamo dimenticare la dimensione complessiva di ciascun individuo – da cui peraltro derivano, o dovrebbero derivare, implicazioni estremamente rilevanti in termini di politiche HR – l'espressione “lavo-

ratore subordinato” di cui all’art. 2094 del Codice civile enfatizza alcuni tratti della persona posta all’interno del contesto aziendale. Uno di questi tratti, anche se non così evidente a una prima lettura della norma, è quello della **responsabilizzazione**, conseguenza del vincolo di collaborazione richiamato proprio dalla definizione codicistica. Invero, la collaborazione è componente essenziale e fondante la subordinazione, che non può essere ridotta alla generica messa a disposizione di un “fare”, ma che piuttosto si sostanzia in un “lavoro che contribuisce” al successo dell’impresa. I manager aziendali, dunque, non devono mai accontentarsi della mera esecuzione di ordini ma ricordare ai collaboratori che gli stessi sono responsabili in prima persona di un tassello essenziale per realizzare la vision aziendale.

La responsabilizzazione ha numerose declinazioni pratiche: una di queste è un management per obiettivi che lasci ampia **autonomia** nel raggiungerli. La tentazione di cadere nel micro-management e di comprimere questa autonomia è spesso alta per due ordini di motivi: intelligenza artificiale perché porre obiettivi chiari e precisi è tutt’altro che scontato o semplice, ma richiede visione strategica; in secondo luogo, perché la responsabilizzazione dei collaboratori presuppone una capacità di accompagnamento da parte del manager, che – pur assicurando libertà di azione – eserciti un adeguato livello di esigenza e verifica dei risultati attesi (e non già delle singole attività). Non tutti, infatti, vogliono o amano questo approccio perché, se è certo che sia foriero di soddisfazione per chi lo sposa, è altresì innegabile che sia più faticoso. Ma come si è provato ad argomentare, il senso di responsabilità (con i connessi spazi di autonomia) è componente essenziale dell’essere un lavoratore, ancorché subordinato, sicché è doveroso per un manager pretenderlo.

L’autonomia genera molteplici effetti positivi, tra cui favorire l’innovazione, stimolando approcci nuovi ai problemi (e dunque ai processi, ai prodotti, ai servizi che l’azienda realizza); inoltre, uno stile manageriale responsabilizzante agisce anche sul senso di **motivazione** delle persone. Come è stato detto da Daniel Goleman, “l’unico tratto che accomuna davvero tutti i leader efficaci, se mai ne esiste uno, è la motivazione, una forma di gestione del sé che ci consente di mobilitare le nostre emozioni positive per proiettarci verso un obiettivo”. Dunque, è essenziale lavorare sulla capacità dell’azienda e dei suoi manager di tracciare una rotta ben definita e di trasmettere valori e senso. Per dirla con *Il piccolo principe*, se si “deve costruire la nave” non basta distribuire i compiti ma è necessario insegnare “la nostalgia del mare ampio e infinito: appena si sarà risvegliata in loro questa sete, si metteranno subito al lavoro per costruire la nave”.

Come si è detto in esordio, tuttavia, questo approccio non è da sé solo sufficiente. La persona, infatti, trascende il collaboratore e ricerca la propria **realizzazione**. Tale realizzazione può tradursi in bisogni e aspettative estremamente differenziate: in qualche caso si tratta della crescita economica, in altri casi di flessibilità, al fine di avere il giusto tempo da dedicare a sé o alla propria famiglia; talvolta può essere la necessità di stabilità, altre volte ancora è la ricerca dello status sociale. Potremmo proseguire con un lungo elenco che non potrebbe mai essere esaustivo: quasi sempre, peraltro, si tratta della combinazione di più elementi, che assumono peso e importanza diversi non solo per le caratteristiche intrinseche di ciascuno ma anche in relazione alla fase di vita che si sta attraversando. Dunque, la realizzazione personale o, se si preferisce, la felicità del collaboratore è incompatibile con la vita aziendale? Guardando a una recente indagine dell'Osservatorio HR Innovation Practices in collaborazione con BVA Doxa, conclusasi nel 2024, dovremmo rispondere di sì: solo il 5% degli italiani si dichiara felice quando è al lavoro. Ben l'88% delle organizzazioni italiane fatica ad assumere nuovo personale non tanto perché non trova competenze in linea con la posizione ricercata ma piuttosto per una mancata corrispondenza tra quanto offerto dalle aziende e quanto desiderato dalle persone in termini di stipendio, carriera, flessibilità e stile di vita.

Questi dati non devono abbattere ma lasciarci con una consapevolezza: lavorare affinché la dicotomia tra lavoratore e persona sia definitivamente superata. Non c'è distinzione e non c'è neppure contrapposizione perché, come ci ha ricordato Stephen R. Covey, "un'organizzazione adulta è quella in cui le persone hanno le conoscenze, le capacità, il desiderio e l'opportunità di avere successo a livello personale in un modo che porta al successo di tutta l'organizzazione". Successo a livello personale che mi piace meglio definire in senso più ampio come la possibilità di trovare all'interno dell'azienda quella dimensione umana, relazionale ed economica che renda il lavoro piacevole e stimolante. Si badi che affinché questo accada l'azienda non deve snaturarsi, al contrario: l'organizzazione deve rimanere ancorata alla propria vision e ai propri obiettivi di business, comunicandoli efficacemente e coinvolgendo fattivamente i collaboratori nella loro realizzazione; al contempo, è necessario avere sempre più un approccio attento ai bisogni dei collaboratori e sempre più personalizzato, in quanto propedeutico e funzionale al successo dell'organizzazione.

La nuova sfida del lavoro: dal work-life al life balance

di Franco Tosi – Zenith Global

Il lavoro è una dimensione fondamentale della vita umana, caratterizzante l'identità delle persone. Non è solo una fonte di reddito ma, intelligenza artificiale, un mezzo di realizzazione personale, di crescita, di appartenenza, di identità e di senso.

Oggi più che mai, tuttavia, il lavoro è anche soggetto a trasformazioni significative, guidate da fattori di natura differente (economici, tecnologici, sociali, politici e culturali) che ne modificano le caratteristiche intrinseche, le modalità operative, le condizioni e i significati. Pensiamo alle conseguenze globali portate dalla pandemia Covid-19 così come all'avvento dell'intelligenza artificiale, i cui frutti sono già visibili. In questo panorama di "continuo e macro" cambiamento, emerge un nuovo paradigma: la visione del lavoro non più come attività "altra rispetto alla persona" ma come "parte integrante e complementare" della persona stessa.

In questa visione, i dipendenti non sono più semplici ingranaggi di un meccanismo aziendale, ma individui con competenze, talenti e aspirazioni uniche. Le aziende, per prosperare, devono attrarre e trattenere i migliori talenti, creando un ambiente di lavoro che favorisca la loro autonomia, la creatività e il benessere.

Superare il work-life balance, verso il life balance

Questo nuovo approccio presenta però un dilemma: come bilanciare le esigenze della persona con quelle del dipendente? Da un lato, i dipendenti desiderano maggiore flessibilità, autonomia e opportunità di crescita. Vogliono essere coinvolti nelle decisioni che li riguardano e sentirsi valorizzati per il loro contributo. Dall'altro lato, le aziende hanno bisogno di una certa dose di monitoraggio e coerenza per raggiungere i propri obiettivi. Devono essere in grado di coordinare il lavoro delle proprie risorse e garantire che le attività vengano svolte in modo efficiente e produttivo.

Per lungo tempo le funzioni HR hanno enfatizzato il cosiddetto work-life balance, quel delicato equilibrio tra vita personale e vita professionale all'interno del quale ciascuna persona riesce a conciliare le esigenze di business, connesse al proprio status professionale, con le proprie priorità di vita. Oggi più che mai penso sia fondamentale fare un passo avanti e ragionare sul concetto di life balance. Se è vero, infatti, che il confine tra

personale e professionale si sta sempre più assottigliando a favore di una visione ibrida della propria vita *tout court* all'interno della quale la stessa distanza tra casa e ufficio tende a sparire, allora risulta fondamentale e imprescindibile considerare il lavoratore come persona dotata non solo competenze tecniche-specifiche ma di caratteristiche e qualità, aspettative e ambizioni.

Le sfide e le strategie per l'HR

Il **dilemma persona-dipendente** è, quindi, la sfida centrale per le aziende che vogliono adattarsi alla nuova visione del lavoro. Per superarla, è necessario trovare un equilibrio tra le esigenze individuali e quelle aziendali, facendo leva a mio avviso su una strategia chiara:

- **favorire l'autonomia:** responsabilizzare le persone, dare loro la possibilità di prendere decisioni (nell'ambito chiaramente del proprio ruolo), permettere loro di sviluppare un approccio critico e generativo, insegnare loro a essere promotori del successo aziendale, sapendosi porre in modo proattivo nei confronti del lavoro e non semplicemente reattivo a fronte di input ricevuti;
- **rinforzare la leadership:** favorire la creazione di una leadership capace di accompagnare il cambiamento, enfatizzando ascolto, fiducia, delega e responsabilizzazione;
- **promuovere la flessibilità:** valutare orari di lavoro flessibili, smart working e altre forme di flessibilità per conciliare vita privata e professionale;
- **investire nella formazione:** fornire alle persone le competenze e le conoscenze per affrontare le sfide del mercato del lavoro;
- **creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo:** promuovere una cultura aziendale basata su equità, rispetto, collaborazione e fiducia;
- **riconoscere e premiare il talento:** valorizzare i dipendenti per il loro contributo e le loro capacità individuali.

Abbracciando la nuova visione del lavoro e investendo nel life balance dei dipendenti, le aziende possono creare un ambiente di lavoro più coinvolgente, produttivo e competitivo. Questo si traduce in un maggiore successo aziendale, con una migliore retention dei talenti, una maggiore produttività e una più forte innovazione.

Come deve, quindi, evolversi la funzione HR per rispondere alla sfida della nuova visione del lavoro?

La trasformazione del mondo del lavoro verso una visione incentrata sulla persona richiede un'evoluzione profonda della funzione HR. Per rimanere all'avanguardia e rispondere alle esigenze di questo nuovo paradigma, l'HR deve assumere un ruolo strategico e proattivo, abbracciando diverse sfide e attuando cambiamenti significativi:

- **diventare un partner strategico del business.** L'HR non può più essere vista come una funzione meramente amministrativa o burocratica. Deve invece assumere un ruolo strategico nel supportare il business e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo significa comprendere le esigenze del business, anticipare i trend del mercato del lavoro e sviluppare strategie HR innovative per attrarre, sviluppare e trattenere i talenti;
- **mettere al centro la persona.** L'HR deve spostare il focus dalle politiche e procedure generiche verso le esigenze e le aspirazioni individuali dei dipendenti. Questo significa comprendere le diverse motivazioni, talenti e stili di lavoro di ogni persona, e creare un ambiente di lavoro che favorisca la loro crescita e il loro benessere;
- **promuovere il life balance.** Superare il concetto di work-life balance per abbracciare un life balance più ampio e olistico. L'HR deve supportare i dipendenti nel conciliare le diverse sfere della loro vita, offrendo flessibilità, orari di lavoro personalizzati, benefit mirati e programmi di wellbeing;
- **adottare un approccio agile e adattabile.** Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, quindi l'HR deve essere agile e adattabile per poter rispondere rapidamente ai cambiamenti e alle nuove esigenze. Questo significa essere pronti a sperimentare nuovi approcci, adottare metodologie innovative e abbandonare rapidamente le pratiche obsolete;
- **diventare esperto di dati e analisti.** L'HR deve acquisire competenze avanzate nell'analisi dei dati per raccogliere informazioni sul clima aziendale, l'engagement dei dipendenti, le loro performance e le loro aspettative. Questi dati saranno cruciali per prendere decisioni HR informate e basate su evidenze concrete. L'HR deve, altresì, sviluppare metriche e indicatori di performance per misurare l'impatto delle proprie iniziative sul business e sul benessere dei dipendenti. Questo permetterà di valutare l'efficacia delle strategie HR e di apportare le necessarie modifiche per migliorare continuamente;
- **sviluppare competenze digitali e tecnologiche.** L'HR deve essere in grado di utilizzare al meglio le tecnologie per automatizzare compiti

ripetitivi, migliorare l'efficienza dei processi e sfruttare i dati per prendere decisioni più rapide e intelligenti. Inoltre, deve essere in grado di supportare i dipendenti nell'adozione di nuove tecnologie e nel loro sviluppo di competenze digitali;

- **diventare un catalizzatore del cambiamento.** L'HR deve assumere un ruolo di leadership nel guidare il cambiamento all'interno dell'organizzazione. Questo significa promuovere una cultura aziendale aperta al cambiamento, incoraggiare la collaborazione tra i diversi dipartimenti e supportare i dipendenti nell'adattamento a nuovi modi di lavorare;
- **comunicare in modo efficace e trasparente.** L'HR deve comunicare in modo chiaro, trasparente e coinvolgente con i dipendenti, tenendoli informati sulle strategie aziendali, sulle novità in materia di HR e sulle opportunità di sviluppo professionale;
- **costruire relazioni di fiducia con i dipendenti.** L'HR deve basare le proprie relazioni con i dipendenti sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Questo significa essere aperti al dialogo, ascoltare le esigenze dei dipendenti e dimostrare genuino interesse per il loro benessere.

In conclusione, la funzione HR ha un ruolo cruciale da svolgere nel plasmare il futuro del lavoro. Abbracciando questi cambiamenti e assumendo un ruolo strategico, proattivo e incentrato sulla persona, l'HR può contribuire al successo delle aziende e alla creazione di un ambiente di lavoro più appagante e produttivo per tutti. La funzione HR ha le competenze e le conoscenze necessarie per guidare le aziende in questa trasformazione. Con un approccio strategico e innovativo, l'HR può diventare il motore del cambiamento e contribuire a creare un futuro del lavoro più positivo e appagante per tutti.

“Inside out: spazio alle emozioni”

di Stefania Monini – Fileni Alimentari

C'era una volta la vita professionale nettamente separata dalla vita personale. Era il tempo dei percorsi di carriera lunghi anni, disegnati a tavolino e poi rispettati, perché le organizzazioni erano stabili. I giovani sapevano quante job rotation avrebbero affrontato per crescere e a quali posizioni avrebbero potuto ambire, entrando in competizione con i colleghi. Gli uomini avevano a fianco mogli pazienti, che li seguivano ovunque oppure li aspettavano con i figli nel weekend. Le donne rinunciavano ad avere una famiglia fino a oltre i 30 anni.

C'era una normalità fatta di sacrifici, nella consapevolezza che, se si voleva raggiungere un traguardo professionale, bisognava mettere da parte il tempo per sé stessi.

Ci si dimenticava che siamo genitori, figli, nonni, amici, mogli e mariti. L'illusione, per tanto tempo, è stata tuttavia di credere fosse possibile scindere l'uomo, come un atomo, e considerarlo professionista fintanto che era all'interno delle mura aziendali e "altro" una volta varcato l'uscio.

Abbiamo per anni ignorato che talenti, passioni e attitudini espresse fuori dall'organizzazione sono preziose per accrescere competenze e benessere dentro le aziende.

Poi è arrivata la pandemia.

Il Covid è stato un fattore scatenante in un processo di consapevolezza già iniziato da qualche anno, il catalizzatore di pensieri, intuizioni, emozioni, che ormai avevano fatto barcollare le nostre certezze.

Cercavamo un modo nuovo di vivere il lavoro, che potesse assecondare i nuovi bisogni delle persone, bisogni latenti, usciti prepotentemente allo scoperto quando, costretti a fermarci, tutti noi abbiamo meglio compreso che il tempo a nostra disposizione non è infinito, che possiamo lavorare anche da remoto, che la carriera non è tutto e che al di fuori della vita professionale esistono spazi di valore inestimabile.

E soprattutto noi che ci occupiamo di persone abbiamo dovuto (e anche voluto, perché lo abbiamo fatto con piacere) ripensare il lavoro, ridisegnarne modalità, ambiente, strumenti di collaborazione, creando organizzazioni più flessibili, in cui la parola fiducia assumesse finalmente un valore profondo e non di facciata.

Si sono rotti gli argini su tutti i fronti. Anche la separazione netta tra operai e impiegati è saltata. In Fileni i blue collars hanno consentito durante la pandemia di far fronte a richieste molto oltre la normalità, hanno espresso un engagement straordinario, hanno dimostrato che sono una parte evoluta e strategica della popolazione aziendale.

E allora abbiamo costruito iniziative integrate, in cui i target si mescolano e i confini sono permeabili, perché abbiamo capito che le persone, a prescindere dal ruolo aziendale, hanno alcuni bisogni comuni che vanno soddisfatti senza steccati.

Nell'arco di due anni si è sviluppato un percorso formativo, chiamato "Le 5 sedie", che ha coinvolto oltre 160 persone, tra dirigenti, quadri, impiegati e capi operai, in cui la comunicazione non violenta è stato il tema clou, intorno al quale si sono disegnate una leadership empatica, una collaborazione aperta tra i colleghi, relazioni incentrate sulla fiducia e su feedback sinceri e dati col cuore.

L'ascolto attivo è diventato una modalità concreta: i manager incontrano i capi operai in modo sistematico e strutturato, con l'obiettivo di comprendere appieno le tematiche più sentite e costruire insieme piani di azione che vengono poi implementati e monitorati.

L'Accademia di Formazione si è arricchita di interventi sulle soft skill, con l'utilizzo di metafore tratte dal mondo dello sport, quali la scherma e il rugby, e ha coinvolto colleghi provenienti da tutte le parti della filiera e di provenienza professionale diversa, in modo da facilitare l'integrazione e la collaborazione.

Il motto è: "Tutti x uno, uno x tutti", che è anche il titolo di uno dei corsi dell'Accademia.

Il welfare aziendale, oltre ai servizi più tradizionali, allargati a sartoria, lavanderia, autolavaggio, si è arricchito di iniziative cross, finalizzate a favorire le contaminazioni positive: un esempio è il "time-sharing multietnico", una piattaforma attraverso cui, per mezzo del gioco, le persone di differenti nazionalità si avvicinano alla cultura italiana. Ad agosto "La festa estiva", in un contesto multietnico, vedrà tutta la popolazione aziendale ritrovarsi per stare insieme, conoscere l'andamento del business ma soprattutto mangiare, ballare e divertirsi. Con il gusto di stare insieme, non perché dipendenti della stessa organizzazione, ma come persone che condividono i valori dell'impresa per cui lavorano.

Il progetto "WOP – Well Being Operation People" dà spazio a diverse iniziative per il benessere del mondo produttivo, che includono anche i figli, attraverso momenti di orientamento professionale a loro dedicati.

Sempre per tutti, senza distinzioni di categoria professionale, sono stati i webinar sulla genitorialità, sull'equilibrio vita/lavoro, nonché le iniziative per la prevenzione di alcuni tumori. Insieme, operai e impiegati, hanno condiviso problematiche della vita di tutti i giorni, perché l'essere genitori, la paura della malattia, le difficoltà a trovare una quadra in una giornata piena di impegni riguarda tutti, e le diverse sfumature contano poco, perché le emozioni sono le stesse.

Sì, le emozioni finalmente sono entrate prepotentemente in azienda. Ne parliamo, impariamo insieme a non aver paura di esprimerle e a gestirle per stare bene.

Confini frastagliati, perimetri sfumati, contenitori permeabili.

Progetti trasversali, organizzazioni fluide.

Quindi nessuna certezza?

Sì, la certezza che si può vivere bene anche senza troppe certezze. Perché la felicità al lavoro è possibile, basta volerlo.

Persone o dipendenti? Il dilemma di HR: diario di bordo dell'HR lead di un'azienda tecnologica

di Stefano Angilella – Avanade

Giorno 1: la rivoluzione del lavoro

Sono seduto alla mia scrivania e guardo attraverso la finestra dell'ufficio, o dovrei dire dalla finestra di casa mia. Da quando ho iniziato a fare questo lavoro, il mondo è cambiato radicalmente e il cambiamento non si sta arrestando, anzi, al contrario, sta accelerando sempre più. Come *people lead* di un'azienda che si occupa di tecnologia e innovazione digitale, ho il privilegio di partecipare a questa trasformazione ma, allo stesso tempo, vivo la difficoltà a orientarmi verso un orizzonte difficile da mettere a fuoco. Quella che resta chiara, invece, è la direzione che l'HR deve tenere: costruire un ambiente di lavoro che sia in grado di rispondere alle esigenze dei miei colleghi, sia dal punto di vista economico sia da quello della flessibilità necessaria per adattarsi a un contesto molto volatile.

Giorno 5: l'asset più prezioso

In un'azienda che vive del prodotto intellettuale delle proprie persone, esse sono il bene più prezioso che, come tale, deve essere ricercato, preservato e valorizzato. Non si può pensare a loro come risorse a disposizione dell'azienda, ma come individui con storie, diversità, ambizioni e desideri unici. Persone che mettono in gioco il proprio talento, dedicano il proprio tempo, investono la propria energia a fronte di un ritorno che non è (solo) economico ma di benessere e di crescita. L'accelerazione della tecnologia digitale, in un mercato del lavoro dove questo tipo di competenza è limitato, ha modificato sostanzialmente la dinamica "domanda" (di competenze da parte delle aziende) e "offerta" (di professionalità adeguate), costringendo le organizzazioni a una vera e propria *guerra* per i talenti. Guerra che si combatte a colpi di iniziative di engagement, pacchetti di benefit sempre più competitivi e meccanismi di reward articolati. Quando parlo con il mio team, l'argomento più ricorrente è: "cosa possiamo fare di più e di diverso dai nostri competitor per far sì che i talenti scelgano di entrare e di rimanere con noi?". E subito realizzo che la dinamica employer-employee si è quasi completamente ribaltata: non è più l'azienda che seleziona il personale ma sono le persone che selezionano le aziende.

Giorno 10: la value proposition personalizzata

Diversità, differenziazione, valorizzazione dell'unicità del singolo... questo è il mantra che mi ripeto mentre cammino verso la metropolitana. Credo che sia la prima volta nella storia che all'interno di un'azienda convivano così tante e così diverse generazioni di lavoratori, con valori, interessi, motivazioni che difficilmente possono trovare una risposta unica e univoca. È pur sempre vero che alcuni fattori come l'adesione ai valori aziendali, il work-life balance, le opportunità di crescita, possono considerarsi trasversali e comuni ma è il peso e, soprattutto, la modalità con cui l'azienda li traduce in specifiche iniziative e programmi che trova una declinazione molto diversa tra le diverse fasce di età. I boomers sono ovviamente attenti alla stabilità, la generazione X (di cui faccio parte) guardano di più alla possibilità di avere un'autonomia decisionale e un impatto personale, i millennials invece danno grande peso alla flessibilità e alla Corporate Social Responsibility, questo giusto per tagliare il discorso con l'accetta. Per riuscire a essere "vincenti" in questa battaglia per i talenti, la chiave del successo è creare una value proposition personalizzata. Orari flessibili, benefit su misura e percorsi di carriera adattabili: tutto questo fa parte del pacchetto.

Giorno 15: scenari

Il bilancio tra benessere dei dipendenti e soddisfazione degli azionisti è una funambolica danza. Da un lato, dobbiamo garantire la soddisfazione mentale e fisica delle nostre persone. Dall'altro, gli azionisti vogliono margini sempre più alti e una crescita costante e inarrestabile.

Trovare il giusto equilibrio è una sfida continua. Come HR ci troviamo a dover costantemente mediare tra quella che è la nostra storica natura di "umanisti" attenti alle persone, al loro benessere e soddisfazione, e quella pragmatica ed economica che deve tradurre tutte le azioni e le iniziative in qualcosa di misurabile. Il trucco per riuscire a non cadere dalla corda è riuscire a fare in modo che tutto quello che si fa per le persone sia valorizzato come investimento, con un preciso piano dei conti e un ROI quantificabile. Non finisco mai di ripetere al mio team che oggi l'HR deve per prima cosa essere in grado di capire e usare il linguaggio del business, che parla con numeri, percentuali, tendenze e *what if analysis*.

Giorno 20: la visione a lungo termine

Guardo oltre i report finanziari e i people metrics e vedo un contesto lavorativo capace di armonizzare l'unicità di ciascuno di noi all'interno del tessuto produttivo. Nella mia visione (romantica lo ammetto...) l'azienda è il luogo in cui le persone possono crescere e prosperare, creando valore... e l'HR ha il glorioso compito di far sì che questa storia abbia il famoso lieto fine: *e vissero tutti felici e contenti... dipendenti e azionisti.*

Abbracciare l'individualità: alla ricerca della persona nel mondo del lavoro

di Fabiana Carioli – Grenke

Negli ultimi anni, l'evoluzione del panorama lavorativo ha subito un'accelerazione costante, con prospettive e approcci nuovi che emergono continuamente. Uno dei temi maggiormente dibattuti in tempi recenti riguarda il concetto stesso di "dipendente", che risulta anacronistico se non addirittura antitetico a quei valori di empowerment e imprenditorialità che vengono promossi e richiesti dalle organizzazioni più mature e all'avanguardia.

Oggi, i paradigmi organizzativi più evoluti e innovativi sono quelli che pongono al centro della progettazione delle proprie politiche e iniziative la persona stessa, con tutte le sue esigenze e aspettative, potenzialità e talenti.

A spingere verso questa direzione sono in particolare le nuove generazioni cresciute in un contesto sempre più orientato ai valori e alla ricerca di significato; che, per questo motivo, non si identificano più con un modello di lavoro disumanizzante, nel quale l'essere "dipendente" significa, in un qualche modo, che la propria identità lavorativa appunto dipenda dall'essere parte dell'organizzazione. Piuttosto, il ruolo professionale rappresenta uno degli aspetti rilevanti dell'identità, che esiste in quanto parte integrante della persona stessa e dei suoi obiettivi.

L'evoluzione verso una visione "umano-centrica" che si focalizza sulla persona rappresenta un passo fondamentale verso la costruzione di una cultura aziendale più inclusiva e sostenibile. Le organizzazioni che abbracciano in modo coerente e autentico questa nuova prospettiva lo fanno riconoscendo il valore dell'unicità della persona: ampliando il concetto di talento non più appannaggio di pochi e giovani eletti, e impegnandosi a creare un ambiente di lavoro che favorisca lo sviluppo professionale e

personale. Un approccio che ha impatti concreti e benefici tangibili sul benessere e sulla soddisfazione delle persone, che si traducono loro volta in maggiore produttività e competitività aziendale.

Certamente si tratta di un approccio non privo di sfide. La transizione da una mentalità orientata a produttività e a profitto verso una più umanistica richiede un cambiamento culturale profondo e radicato con un'imprescindibile sponsorship dall'alto, che possa poi riflettersi in uno stile di leadership più empatico, ma non per questo meno efficace. La sponsorship dell'alto è fondamentale anche per garantire coerenza e autenticità tra il dichiarato e l'agito, e quindi il percepito.

La sfida è sicuramente più ardua per le grandi aziende che hanno un numero di persone significativo: in questi contesti non è semplice, né sempre sostenibile, riuscire a coniugare l'attenzione alla specificità della singola persona e quella verso un ecosistema in cui si articolano molteplici esigenze, che devono potersi integrare come le singole note di un'armonia musicale, per valorizzare il purpose dell'organizzazione in quanto entità.

Per affrontare con successo il "dilemma" persona-dipendente, le organizzazioni dovrebbero adottare un approccio olistico, che tenga conto, armonizzandoli, sia delle esigenze individuali che degli obiettivi organizzativi. Naturalmente, questo esercizio richiede un impegno costante da parte di chi ricopre un ruolo di leadership nel promuovere una cultura inclusiva e nel creare pratiche e routine che favoriscano il benessere e lo sviluppo delle persone.

La nuova visione del lavoro non riguarda solo la trasformazione del concetto di "dipendente", ma si estende a una riflessione più ampia sul ruolo e sulla responsabilità delle organizzazioni e delle aziende nella società. Spostare l'attenzione dalla semplice gestione delle risorse alla valorizzazione delle persone è essenziale per costruire organizzazioni più resilienti, innovative e umane.

"Dipendente" a chi? Io sono una persona

di Giacomo Mosca – Welfood – Benessere 360

Nella pausa di una riunione, Marta, wellbeing manager in un'azienda nostra cliente, mi si avvicina, e con espressione un po' perplessa e un po' stupita, mi dice: "Ma perché, secondo te, ci ostiniamo a chiamare "dipendenti" le persone che lavorano nelle nostre aziende?". Quella domanda mi è rimbombata in testa per tutta la durata della riunione, e tra un intervento

e l'altro dei colleghi il mio pensiero era sempre lì, su quella parola... “dipendente”.

In effetti, a fine riunione, mentre ci dirigiamo al parcheggio, io e Marta conveniamo sul fatto che per tutte le attività di formazione e sviluppo che si propongono nelle aziende, il focus è sempre sulla leadership, sull'empowerment, e ognuna di queste attività è sempre volta a promuovere valori e pratiche come l'autonomia, la proattività, il problem solving, proprio l'esatto contrario dell'essere dipendenti. Ma allora perché ci ostiniamo a chiamarli “dipendenti”? Da dove viene questa abitudine? Forse, dico a Marta pur non essendone pienamente convinto, è il retaggio di questioni legate alla tipologia contrattuale: lavoratori subordinati – altra parola che fa strabuzzare gli occhi a Marta – contrapposti a lavoratori autonomi, chissà...

E poi, pensandoci un po' meglio, ci diciamo compiaciuti: sono le persone che dipendono dall'azienda, o le aziende che dipendono dalle persone? In realtà sono vere tutte e due le cose. E se parlassimo di interdipendenze? Non sarebbe più appropriato? Forse ci stiamo complicando la vita con questi ragionamenti cervellotici, però ci guardiamo con aria soddisfatta, come se avessimo centrato un punto importante, una contraddizione che rischia di minare tutte le strategie di people caring che abbiamo appassionatamente discusso nel meeting appena concluso. Come possiamo pretendere che le persone si prendano cura del proprio benessere se sono dipendenti? Come possono le persone essere testimoni attivi dei valori aziendali se sono classificati come dipendenti?

Mentre siamo assorti in questa chiacchierata intensa, davanti alle nostre auto, si avvicina un signore sulla quarantina, che rivolgendosi a noi e indicando il palazzo da cui siamo appena usciti, ci dice: “Scusate, avrei bisogno di un'informazione, voi siete dipendenti di quest'azienda?”. Io e Marta scoppiamo a ridere fragorosamente, e Marta fissando quel signore con sguardo canzonatorio, gli dice: “Dipendenti a chi? Noi siamo persone che lavorano!”. Il signore ci guarda quasi spaventato, ma poi contagiato dal nostro buon umore si scioglie in un sorriso.

Da quel giorno, in Welfood abbiamo deciso: non chiamiamoli più dipendenti: sono persone che lavorano!

L'Osservatorio HRC e le sfide dell'engagement aziendale

a cura di Marco Gallo e Ufficio Studi HRC

Negli ultimi mesi, l'Osservatorio HRC ha condotto una survey di engagement coinvolgendo i direttori HR di numerose aziende italiane, al fine di raccogliere informazioni dettagliate sul livello di engagement della loro popolazione aziendale. L'obiettivo di questa indagine è stato quello di identificare pratiche efficaci e aree di miglioramento per potenziare l'ambiente lavorativo, offrendo uno strumento prezioso per comprendere meglio le dinamiche interne alle aziende.

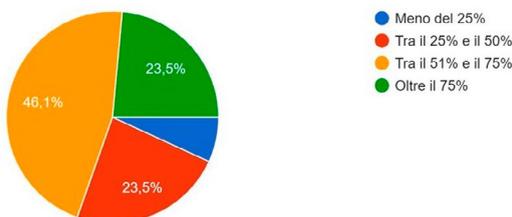
Il campione raccolto comprende risposte provenienti da diverse aziende operanti in 66 settori, tra cui quello farmaceutico, fieristico, progettazione e ingegneria, logistico e automotive. La maggior parte delle aziende partecipanti è internazionale (79,8%), mentre il 20,2% è italiana. La survey è stata divisa in sei sezioni tematiche: engagement, etica e valori, innovazione, leadership, processi e strategia.

Principali risultati

Engagement: una percentuale significativa di dipendenti ritiene di contribuire oltre le aspettative nel proprio lavoro, con una percezione variabile dal 25% al 75%. Inoltre, tra il 51% e oltre il 75% dei dipendenti raccomanderebbe la propria azienda come un buon posto di lavoro.

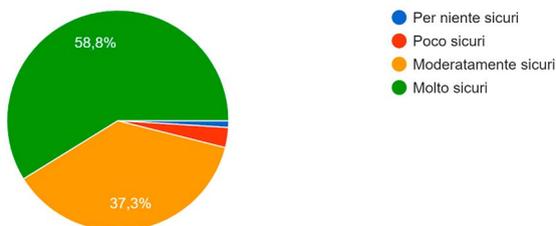
Secondo i risultati delle vostre recenti survey, quanti dipendenti sentono di contribuire più del richiesto nel loro lavoro?

102 risposte



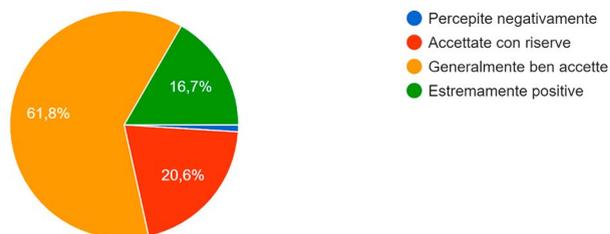
Etica e valori: gli employee hanno una percezione prevalentemente positiva riguardo l'adesione ai valori aziendali e alle iniziative di sostenibilità, con un alto livello di orgoglio per l'impegno aziendale verso un impatto socialmente positivo.

Quanto si sentono sicuri i lavoratori nel segnalare violazioni etiche o di altro tipo attraverso i canali stabiliti?



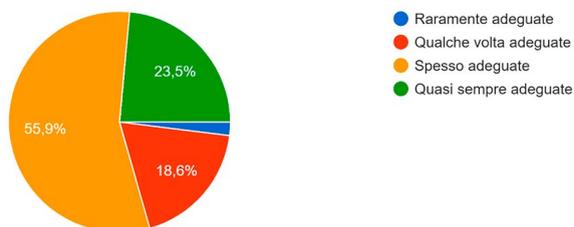
Innovazione: il supporto all'innovazione è percepito come adeguato o superiore alle aspettative, con dipendenti che sentono un forte incoraggiamento verso nuove idee e soluzioni innovative.

Come sono percepite le innovazioni digitali introdotte in azienda secondo le vostre survey?



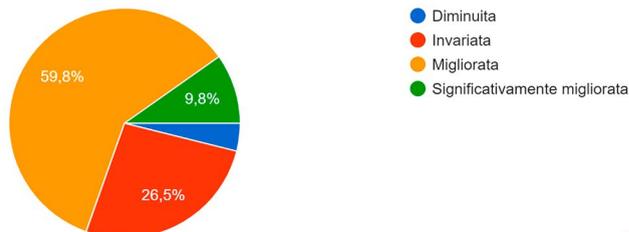
Leadership: questo aspetto in azienda è valutato positivamente, con i dipendenti che ritengono i leader capaci di ispirare fiducia e fornire una guida efficace e motivante.

Come valutano i dipendenti la coerenza e l'adeguatezza delle decisioni del management rispetto alle dichiarazioni aziendali?



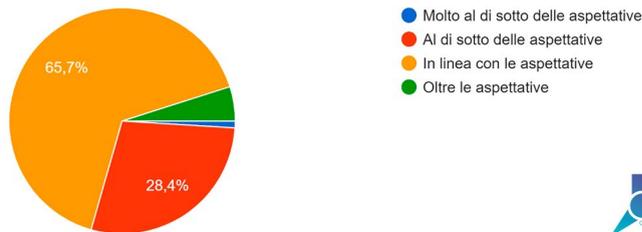
Processi: i processi aziendali sono percepiti come efficienti e trasparenti, con una chiarezza adeguata nella comunicazione delle aspettative.

Come è valutata la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali negli ultimi tre anni?



Strategia: esiste un buon allineamento tra le attività quotidiane dei dipendenti e gli obiettivi strategici dell'azienda. Il coinvolgimento nelle decisioni strategiche è percepito positivamente, indicando una partecipazione attiva nelle decisioni aziendali importanti.

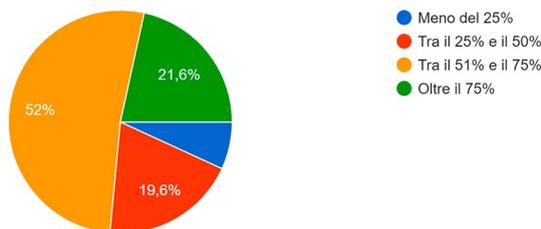
Come valutate il progresso dell'azienda nel raggiungere gli obiettivi del piano di trasformazione digitale e più generale?



Riflessioni e spunti

I risultati della survey suggeriscono una percezione complessivamente positiva dell'ambiente lavorativo, con particolare apprezzamento per l'adesione ai valori aziendali, le iniziative di sostenibilità e l'efficienza dei processi. Tuttavia, emergono alcune aree di miglioramento, come l'incremento del coinvolgimento della popolazione aziendale nelle decisioni strategiche e il continuo supporto all'innovazione.

Quanti dipendenti ritengono di avere l'autorità necessaria per svolgere efficacemente il loro lavoro?



Questo ci porta a una domanda cruciale: perché, se i risultati delle indagini di clima sono così positivi, è ancora così rilevante e urgente parlare di engagement? La risposta probabilmente risiede nella sua natura dinamica. Anche in presenza di risultati positivi, le aspettative dei dipendenti e le condizioni di mercato sono in costante evoluzione. Mantenere un alto livello di engagement non è solo una questione di soddisfazione attuale e interna, ma di prevedere e adattarsi ai cambiamenti futuri. Le aziende devono continuare a investire nell'engagement per: attrarre talenti appartenenti a nuove generazioni, trattenerli e far sì che restino in azienda più tempo possibile, sviluppare una discreta adattabilità ai continui cambiamenti culturali, sociali ed economici e, infine, sostenere e contribuire alla crescita dell'organizzazione

Questi risultati offrono spunti preziosi per il futuro. È essenziale sviluppare ulteriori iniziative che migliorino il livello di engagement, creando un ambiente di lavoro ancora più positivo e produttivo. Il nostro impegno come HRC è di continuare a fornire strumenti e risorse ai team HR per affrontare queste sfide e promuovere una cultura aziendale forte e coinvolgente.

L'Osservatorio HRC continuerà a monitorare e analizzare le tendenze emergenti, fornendo supporto alle aziende per affrontare le sfide future e cogliere le opportunità di crescita e miglioramento.

Demografia e lavoro: denatalità, generazioni e rigidità contrattuale

In una life company, le persone sono al centro!

di Mauro Ghilardi – A2A Life Company

Essere una Life Company, per A2A, significa mettere la vita al centro di tutto ciò che facciamo, anche nella prospettiva delle numerose persone che assicurano con il proprio lavoro, ogni giorno, i servizi offerti a comunità e territori.

E proprio alle persone e al loro benessere che si rivolge il nostro impegno: per far questo dobbiamo conoscere le loro individualità, i loro bisogni e le loro aspettative.

Come Gruppo abbiamo consolidato un processo strutturato di ascolto rivolto a tutte le nostre colleghe e colleghi. Tanti sono i temi oggetto di analisi (soddisfazione lavorativa, benessere, rapporto con gli altri, leadership, valori, DE&I...) e ormai da anni si pone particolare attenzione alle differenti generazioni che popolano l'azienda.

Quello che abbiamo colto è che le aspettative sono strutturalmente diverse al variare dell'età: se le generazioni più junior (Z e Y) condividono la necessità di avere un percorso di crescita e di sviluppo professionale vario e customizzato, nel rispetto del work-life balance, le persone più senior (X e baby boomers) chiedono di essere riconosciute e valorizzate per le proprie competenze ed esperienze.

In un contesto aziendale intergenerazionale dobbiamo far convivere diverse aspettative, rispondendo a molteplici esigenze: consapevoli di questo, nell'ambito delle politiche di diversity, equity and inclusion, abbiamo costituito un gruppo di lavoro (ERG – Employee Resource Group) dedicato al tema delle generazioni. Tra le iniziative del team la “Giornata

delle generazioni” di A2A, il nuovo “Buddy Program”, l’upskilling e il reskilling grazie alla nostra Technical Academy.

La nostra prospettiva però non si concentra solo sulle generazioni presenti ma guarda anche a quelle future, dato l’inverno demografico che il nostro Paese sta attraversando: già da decenni, la popolazione in Italia è in lenta ma costante diminuzione e le previsioni al 2080 prospettano un calo dei residenti di oltre 14 milioni rispetto al 2023.

Come Life Company, riteniamo importante intervenire su questa dinamica negativa sostenendo la spinta verso un cambiamento culturale e supportando concretamente soprattutto i neogenitori, riconoscendo le sfide uniche che essi devono affrontare.

E con questa consapevolezza il Gruppo ha recentemente sottoscritto un accordo, moderno e innovativo nel panorama nazionale, denominato “A2A Life Caring”, ufficialmente presentato il 5 aprile 2024.

Il piano prevede un supporto concreto per i genitori con un investimento di 120 M€ da qui al 2035 in forma di contributi destinati ai figli dei dipendenti fino ai 18 anni (per es. libri, tasse scolastiche...). Inoltre, garantisce un mese aggiuntivo di maternità retribuita al 100% e un mese di congedo retribuito al 100% per i papà, oltre a sviluppare percorsi di sensibilizzazione *ad hoc*.

La sfida per le risorse umane e lo sviluppo del personale

di Gian Luca Orefice – Autostrade per l'Italia

La Direzione Risorse Umane è la funzione più impattata da una profonda trasformazione: da qualche anno a questa parte – e sicuramente ancora per un periodo significativo – l’HR è in una continua fase di change management interno. I people manager hanno un ruolo centrale: devono confrontarsi con nuove responsabilità portate dall’innovazione tecnologica e con nuove strategie devono garantire una gestione rivoluzionaria delle risorse, in un contesto dove è evidente la scarsità dei talenti.

Resta quindi chiave la centralità delle risorse, protagoniste e abilitatrici di ogni implementazione tecnologica e piano aziendale. È importante coinvolgere tutti i livelli organizzativi, per renderli partecipi dei processi decisionali creando così da un lato consapevolezza e dall’altro ingaggio. Coinvolgere i dipendenti significa risolvere insieme i problemi e lavorare verso un obiettivo comune per sentirsi attori principali e parte dell’organizzazione.

Per poter gestire al meglio questa fase di entusiasmante cambiamento la vision delle Risorse Umane, al di là delle specificità delle diverse industry e conseguentemente delle differenti aziende, richiede degli step necessari: il primo è creare benessere organizzativo, garantendo così un ambiente dove poter condividere in maniera positiva la comune esperienza professionale. Ma credo che non sia sufficiente; oltre a un ambiente lavorativo inclusivo, stimolante e capace di valorizzare ogni tipo di differenza, bisogna anche consolidare una serie di processi che assicurino:

- flessibilità lavorativa;
- forme di contratto studiate sulle reali esigenze del lavoratore;
- piani di crescita;
- politiche di wellbeing aziendale;
- politiche di gestione incentrate sulla delega;
- nuovi modelli di spazi di lavoro accoglienti capaci di favorire la socialità, la creatività;
- il comfort e la produttività.

È importante lavorare sull'insieme di queste leve abilitanti per costruire un'employee experience consistente e adatta a definire una solida strategia di attraction e retention. Inoltre, creare esperienze e dinamiche all'interno dello spazio di lavoro può essere la chiave del successo: manager e collaboratori snelliscono i processi e costruiscono il quadro sociale e di rapporti che dà vita alla "personalità" di un'azienda. Queste sono infatti le scelte – che se ben ponderate – incidono come facilitatori sulla capacità di un gruppo di raggiunti obiettivi comuni.

La priorità resta quindi mettere al primo posto le persone.

In un contesto così dinamico, oltre alle politiche HR in senso stretto, strategica è anche la comunicazione. Eventi importanti, attività ricreative, nuove norme di sicurezza e igiene rendono i lavoratori consapevoli non solo di ciò che accade nel loro spazio di lavoro, ma soprattutto rafforzano il senso di appartenenza.

Creare, attivare e promuovere attività in cui le persone possano conoscersi a un livello più personale e meno formale, contribuisce a costruire legami sociali e fornisce un senso di orizzontalità nella gerarchia dei ruoli (sempre più indispensabile per le nuove generazioni di talenti), aprendo spazi per lo scambio e il flusso di idee creative che sono vitali per la crescita personale e professionale di tutte le parti coinvolte.

Il lavoro sta cambiando e mettere la persona al centro significa costruire una nuova piramide di valori che non si basi solo sul reddito, ma anche sulla soddisfazione quotidiana.

AZ Trade Italy: un ambiente di lavoro inclusivo

di Francesco Tartaglia – Allianz Trade Italy

Il mondo del lavoro evolve, come HR lo sappiamo da tempo, ma credo che oggi ancora di più dobbiamo esserne consapevoli e agire di conseguenza.

Le richieste delle nuove generazioni cambiano, ai colloqui di selezione sono interessati a conoscere i valori aziendali e se per esempio abbiamo lo smart working... sinceramente una domanda che fino a poco tempo fa non sentivo, ma che è ricorrente dopo la pandemia.

Sempre di più dobbiamo, come aziende, aver presente che l'equilibrio tra vita privata e lavorativa è importante ma credo che sia ormai cambiato il modo di viverlo delle persone: non c'è più una netta separazione per cui sono disposte a essere dipendenti al lavoro e persone fuori dal lavoro, ma desiderano essere persone anche al lavoro!

Per noi HR significa quindi creare un ambiente di lavoro inclusivo dove possano “sentirsi a casa”, sviluppare le proprie competenze, essere ascoltati e poter partecipare, essere parte attiva e quindi produttiva.

Un ambiente inclusivo, innanzitutto, deve basarsi sulla fiducia tra manager e collaboratori. In Allianz Trade, la fiducia è uno dei nostri capisaldi e ciò ha permesso di inserire lo smart working all'interno della nostra cultura aziendale ben prima della pandemia. Recentemente, siamo stati in grado di raggiungere velocemente un nuovo accordo sindacale che ha reso lo smart working ancora più flessibile, con 10 giorni al mese. Abbiamo inoltre previsto delle migliorie aggiuntive per quelle categorie che hanno bisogno di maggiore flessibilità, come i neogenitori e le donne in gravidanza, per rendere la policy ancora più inclusiva.

Un altro punto fondamentale per favorire un ambiente di lavoro positivo e inclusivo è l'assenza di discriminazioni di diversa natura. La nostra cultura aziendale è forte da questo punto di vista, anche se senza dubbio dobbiamo continuare a lavorare soprattutto sulla parità di genere e nel creare un punto di incontro tra le generazioni in azienda.

Dall'anno scorso abbiamo messo in campo un programma di iniziative volte a favorire l'inclusione e le diversità. Per esempio, come HR abbiamo sviluppato un piano per favorire il linguaggio inclusivo in azienda insieme a Marketing e Comunicazione. In altri ambiti, abbiamo sviluppato iniziative per i neogenitori con consigli su come bilanciare impegni lavorativi e vita privata.

Per quanto riguarda la formazione aziendale, abbiamo sviluppato un programma di onboarding per i neoassunti, ricco di materiali prodotti dai

nostri esperti e accessibile tramite la nostra piattaforma di e-learning per essere facilmente fruibile da tutti, sia a Roma sia a Milano.

In generale, stiamo investendo molto in formazione, sia in aula sia digitale. Abbiamo lanciato il catalogo della formazione per dare uno strumento organico di sviluppo accessibile a tutti.

Inoltre, abbiamo previsto la figura del *buddy* che, nelle prime settimane di lavoro, ti accoglie e ti guida per assicurarsi che il neoassunto abbia tutte le risorse e le informazioni necessarie per svolgere il lavoro al meglio.

Anche dare accesso più facilmente alla strategia fa parte del processo di far sentire tutti parte attiva: attraverso l'iniziativa "Meet the CEO" abbiamo creato un momento di interazione informale con il CEO, seduto in cerchio con massimo 15-20 persone per sessione, per permettergli di conoscere le persone che lavorano in azienda, rispondere alle loro domande e chiarire la strategia aziendale a tutti i livelli.

Tutto questo ci ha permesso l'anno scorso di ottenere le certificazioni Best Place to Work ed EDGE per diversity e inclusion che ci rendono orgogliosi e sicuri di procedere su questa strada virtuosa anche in futuro!

Da voi come si sta?

di Alessandra Benevolo – Ipsen

“Da voi” è riferito all'azienda e la domanda me la pone un candidato durante un'intervista di selezione.

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, partnership 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.

In quella domanda, dal costruito italiano un po' approssimativo, è racchiusa l'evoluzione del paradigma del lavoro, del dilemma dipendente-persona.

Alla base del rapporto di lavoro c'è un contratto che prevede una remunerazione a fronte di una prestazione.

Oggi come ieri.

Potremmo definirlo il “livello base”, prendendo in prestito i livelli di apprendimento scolastici.

A crescere troviamo il “livello intermedio”, dove ci sono imprenditori illuminati e aziende evolute che vanno oltre il mero contratto, che si occupano e si preoccupano dei loro dipendenti, che investono nel benessere organizzativo.

Non per buonismo.

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

Per business.

“Spingere” il benessere organizzativo è un approccio adottabile da tutte le aziende perché si inserisce sia in contesti “da ottimizzare” che in contesti from good to great.

La chiave è mettersi in gioco, tutti, tutti i giorni, con passione, per dare avvio a un circolo virtuoso che permetta di andare oltre le leve motivazionali estrinseche, come per esempio gli incentivi monetari, coniugandole con leve motivazionali intrinseche, ossia con il desiderio di migliorarsi continuamente, per il gusto di farlo, un po’ come succede con il proprio sport o hobby preferito.

È al “livello avanzato” che entra in gioco il lavoratore, il candidato della domanda iniziale, il co-protagonista, insieme all’azienda, di questo processo evolutivo, che da “dipendente” si è trasformato in “persona” che ha sviluppato una relazione adulta con l’azienda, nella piena consapevolezza dei propri doveri e dei propri diritti.

Non basta: è consapevole anche dei propri valori, della propria scala di priorità e del livello di compromesso al di sotto del quale non è più disponibile ad andare.

La maggiore longevità e, di conseguenza, l’allungamento della vita lavorativa e il rinvio dell’età pensionabile, fa sì che, sempre più diffusamente, si ritrovino a lavorare fianco a fianco, quattro generazioni diverse: dai baby boomers alla generazione Z, passando per generazione X e millennials.

Tanto più la “persona” è anagraficamente giovane, tanto più la consapevolezza di cui sopra è presente. Quindi torniamo alla domanda iniziale “Da voi come si sta?”.

Gli imprenditori e le aziende non si confrontano più con “dipendenti”, ma con “persone” che portano sul lavoro sia la componente professionale che quella individuale, commiste nel generare l’unicità del singolo.

Come si risponde a una domanda tanto semplice quanto potente?

Non c’è un’unica risposta. Ogni azienda declina la sua, pensando a chi è, a chi vuole essere e a cosa vuole creare.

Io parlo dei nostri valori o, meglio, dei nostri comportamenti valoriali, alla base dei quali c'è il rispetto, che fa da collante.

Quando si lavora, ci sono un "cosa" e un "come".

Il "come" non ha semplicemente pari dignità del "cosa", è la conditio sine qua non, il livello di compromesso al di sotto del quale in Ipsen non siamo disponibili ad andare.

È il rispetto per l'individuo, per tutti noi e per i nostri bisogni a 360°.

Prendiamo per esempio il tema della diversity: il punto non è favorire la diversity, la diversity è un fatto, ma è sviluppare l'inclusione.

Oppure consideriamo la gender equity: non significa assumere o promuovere più donne, ma mettere donne e uomini nelle stesse condizioni di dare il meglio e premiare il merito.

Domanda: "Da voi come si sta?".

Risposta: "Da noi si rispetta l'individuo e lo considera nella sua unicità e totalità".

Scontato? No.

Facile? No.

Impegnativo? Molto.

Ma poter contribuire a trasformare il dilemma dipendente-persona in un potentissimo volano di sviluppo, affinché il benessere di uno diventi il benessere di molti, è il mestiere più bello del mondo!

Parola di HR.

Le sfide demografiche e il sense of purpose

di Carlo Bondioli – System Logistics

In un contesto di forte instabilità geopolitica ed economica le aziende sono chiamate a prendere decisioni sempre più complesse, con un grado di flessibilità e velocità nel gestire i cambiamenti sempre maggiore.

Le persone rappresentano ormai, non più per slogan da "employer branding" ma per necessità, il maggiore valore aggiunto distintivo che permette di competere in questo nuovo contesto globale. È proprio all'interno del mercato del lavoro che si celano alcuni dei cambiamenti più importanti in atto:

- forza lavoro sempre più limitata (gap domanda-offerta);
- nuove necessità delle generazioni Z rispetto alle precedenti mettono in discussione le politiche del personale e prassi che sembravano ormai consolidate (great resignations);

- nuove tecnologie digitali mettono in discussione le modalità passate di workforce planning, di training e onboarding (il 44% delle competenze necessarie verranno stravolte ogni 5 anni).

All'interno di questi trend in atto, il contesto italiano vede alcune peculiarità che riguardano in particolare le donne e i giovani.

In relazione alla prima platea, i dati ISTAT sull'occupazione mostrano che, se noi guardiamo all'occupazione maschile, siamo poco sotto rispetto alla media europea, mentre per la popolazione femminile, nella fascia 25-49 anni, siamo 15 punti sotto la media. Un divario enorme, che si spiega con uno studio di Save The Children che mette in evidenza che una donna su cinque esce dal mercato del lavoro dopo essere diventata mamma. Stando alle stime dell'ONG, la difficoltà maggiore per le donne sta nel conciliare lavoro e cura del figlio, a differenza di quanto accade per gli uomini, che trovano ostacoli quasi solamente per motivi professionali.

Come System Logistics ci muoviamo da anni per sostenere i nostri colleghi che diventano genitori attraverso politiche sulla genitorialità, quali: bonus nascita, integrazione congedo facoltativo, part-time fino al secondo anno di vita del bambino, pacchetto welfare e smart working straordinario. I benefici li vediamo fortunatamente con i nostri occhi e numeri, grazie a una presenza considerevole di colleghe in posizioni di responsabilità con un ottimo livello di engagement.

In relazione alla seconda platea, il Festival della cultura del lavoro 2023 è stato presentato un osservatorio che partiva da questa domanda: "abbiamo ancora voglia di lavorare?". Da questo sondaggio emergeva che 2 persone su 3 vorrebbero cambiare lavoro, a dimostrazione dell'aumento esponenziale del tasso di turnover che ha caratterizzato gli ultimi tre anni. Approfondendo le cause, al primo posto è stata individuata la scarsa realizzazione personale. Ciò che davvero colpisce è che, alla domanda su cosa è motivante per la propria professione, al primo posto viene messo lo scopo, ovvero capire il motivo per cui si sta perseguendo un obiettivo. Le persone in azienda oggi, in particolare i giovani, denunciano di non sentirsi riconosciuti e di non poter esprimere loro stessi. Ritengo quindi che la sfida più grande di oggi, utile a gestire i tre grandi cambiamenti in atto sul mercato del lavoro precedentemente elencati, sia supportare la motivazione dei giovani. È attraverso il feedback del riconoscimento che la capacità diventa competenza, in quanto si irrobustisce e acquista un senso.

In System Logistics avviciniamo a questo supporto i people manager nel dare feedback attenti e costanti ai propri collaboratori, che riempiano di senso le loro azioni quotidiane associandole a obiettivi ricchi di significato. Grazie al cosiddetto "sense of purpose" del proprio lavoro, verrà

facilitato il compimento del passaggio da un rapporto di “performance-stipendio” a un rapporto “io cresco e tu cresci con me” a tutto tondo.

Per questo motivo ritengo che i team HR dovranno essere sempre più pronti ad aprire le porte a tutti i talenti di qualunque età, genere, cultura o provenienza e a permettere la loro realizzazione in un ambiente sostenibile a tutto tondo. Non è un imperativo morale ma la necessità di accogliere l’evoluzione della nostra società.

Inside out (in Haleon). Il business responsabile comincia dentro l’azienda

di Beatrice Sandri – Haleon

Il contesto in cui ci troviamo è radicalmente cambiato rispetto a pochi anni fa. Questo mutamento è dovuto principalmente, ma non esclusivamente, a:

- l’impatto della pandemia sulle abitudini delle persone, che oltre a essere dipendenti, sono prima di tutto individui con esigenze e priorità proprie;
- la coesistenza di quattro generazioni diverse, e a breve cinque, all’interno del contesto aziendale;
- il cambiamento delle esigenze personali e le nuove scelte che orientano la decisione di lavorare per una specifica azienda.

Non è più possibile considerare i dipendenti come entità astratte e separate dalla loro dimensione personale. Le persone portano con sé, nel contesto lavorativo, tutte le loro esigenze, bisogni e risorse. L’azienda, interagendo con i propri dipendenti, deve tener conto di questi aspetti per creare un ambiente che permetta loro di esprimersi al meglio e di trovare gli stimoli necessari per rinnovare quotidianamente il “patto” che li lega all’organizzazione.

La strategia HR di Haleon è denominata “People strategy” perché rappresenta il metodo attraverso cui l’azienda riesce ad attrarre, far crescere e motivare le persone allineate alla cultura aziendale. Durante i colloqui, i candidati approfondiscono la conoscenza dell’azienda ponendo domande sui comportamenti, sulle policy (soprattutto quelle relative alla flessibilità lavorativa) e, non meno importante, sul purpose. I principali driver per loro non sono più la stabilità e le condizioni economiche; infatti, sono disposti a preferire contratti temporanei se si sentono in sintonia con la cultura aziendale, piuttosto che accettare contratti a tempo indeterminato in contesti meno affini dal punto di vista personale e culturale.

Il trend attuale mostra un crescente calo delle nascite, influenzato sia da scelte personali, legate ai bisogni delle generazioni più giovani, sia da fattori economici, come l'inflazione e gli aumenti dei costi derivanti dall'instabilità politica globale. Questo fenomeno, insieme all'invecchiamento della popolazione, impone all'azienda di diventare un ambiente inclusivo dove tutte le diversità sono rispettate e valorizzate, consentendo a ciascuno di esprimere al meglio le proprie capacità e potenzialità.

La People strategy deve quindi comprendere programmi di inclusione e valorizzazione delle persone, riconoscendo e sfruttando le differenze generazionali come un vantaggio competitivo. È essenziale considerare le diverse fasi della vita in cui si trovano i dipendenti. In Haleon, per esempio, come parte del nostro maternity journey, sono stati introdotti programmi di "buddyship" tra dipendenti che hanno già vissuto l'esperienza della maternità e giovani donne che si preparano a diventare madri per la prima volta. Il programma, caratterizzato da un approccio olistico, offre supporto alle future mamme e neomamme su quattro fronti:

- **accompagnamento:** attraverso il sistema di buddyship sopra descritto, nonché con la condivisione di materiali utili a navigare con agilità il contesto normativo e una lettura di interesse – “Mamma rimettiti al primo posto” – dedicata a tutte le donne coinvolte in questo grandissimo cambiamento;
- **food supplement:** consci di quanto un'ottima integrazione alimentare possa fare la differenza nel sostenere ognuno nelle proprie sfide quotidiane, tutte le future mamme riceveranno i prodotti Mamma e Neomamma del marchio Multicentrum (parte del portafoglio di brand di Haleon);
- **benessere mentale:** rinnovando l'impegno di Haleon verso la mental health e grazie alla partnership con Unobravo, in aggiunta alle cinque sedute già disponibili per tutti, alle future mamme verranno offerte cinque ulteriori sedute di psicoterapia (individuali o di coppia). Inoltre, per amplificare la consapevolezza attorno a questo mondo, saranno attivati dei nuovi workshop dedicati alla genitorialità e aperti a tutti;
- **benessere fisico:** coltivando il pilastro della salute fisica, le future mamme avranno accesso a sei mesi di abbonamento a wellhub totalmente gratuiti (con un focus su corsi di preparazione al parto e ginnastica post-parto).

Allo stesso tempo, è fondamentale non dimenticare le generazioni dei baby boomers e della generazione X, che spesso devono affrontare anche il ruolo di caregiver. L'azienda può offrire loro supporto nella gestione delle esigenze personali legate all'assistenza di familiari anziani o che versano

in difficili condizioni di salute, contribuendo a rafforzare il legame tra dipendente e azienda e favorendo un ambiente di lavoro ancora più prospero.

Nell'ambito del percorso di trasformazione aziendale verso l'inclusione delle diverse generazioni, l'adozione della tecnologia e l'apertura verso l'intelligenza artificiale (AI) stanno diventando fattori determinanti e un reale vantaggio competitivo per le aziende innovative. In particolare, la generazione Z e la generazione Alpha si aspettano di trovare strumenti tecnologici avanzati, con i quali sono cresciuti, e di poter esplorare idee, contenuti e risorse come parte integrante della loro attività quotidiana. È fondamentale che le aziende ascoltino questi giovani dipendenti per apprendere da loro come superare i limiti del contesto attuale e immaginare il futuro in modo visionario e creativo.

Sebbene l'integrazione dell'AI nelle pratiche lavorative quotidiane comporti dei rischi, non sfruttarla significherebbe perdere opportunità che superano ampiamente tali rischi. In questo contesto, esistono ancora numerose barriere – tecnologiche, economiche, legislative e culturali – che devono essere affrontate e superate. Tuttavia, è essenziale lavorare insieme per abbatterle, coinvolgendo attivamente le generazioni Z e Alpha nella definizione della visione aziendale e nel processo di evoluzione verso il futuro. L'adozione di una mentalità aperta e collaborativa non solo facilita l'inclusione, ma anche l'innovazione, permettendo alle aziende di rimanere competitive e rilevanti in un panorama in rapida evoluzione.

Ecco a seguire il testo con le sezioni “Governance e iniziative DEI” e “Impatto sulle comunità e l'ambiente” unite e sintetizzate.

Il purpose aziendale di Haleon, “Offrire maggiore salute quotidiana con umanità” (*Deliver better everyday health, with humanity*), è fondamentale per attrarre e trattenere talenti all'interno dell'azienda. Questo scopo guida tutte le nostre iniziative e si riflette sia nelle piccole attività quotidiane che nei grandi progetti. In particolare, il nostro impegno si realizza in tre aree:

- **sostenibilità ambientale.** Haleon pone la sostenibilità al centro delle sue politiche, impegnandosi attivamente verso l'ambiente e la società. Per ridurre la nostra carbon footprint, abbiamo adottato e continuiamo a sviluppare misure volte a diminuire l'uso di plastica vergine nei prodotti, a rendere i nostri packaging riciclabili e a migliorare la catena di approvvigionamento per includere ingredienti affidabili e sostenibili. Ci impegniamo anche a ridurre le emissioni di CO₂ attraverso l'utilizzo di energie rinnovabili e processi più efficienti nei nostri impianti produttivi. Questi sforzi ci permettono di contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico e di promuovere un futuro sostenibile per le generazioni future, secondo il modello *Healthy people, healthy planet*:

- **sostenibilità sociale.** Sul fronte sociale, per noi la parola chiave è inclusione sanitaria (health inclusivity). Haleon si prefigge di garantire l'accesso alla salute quotidiana per 50 milioni di persone all'anno entro il 2025. Questo obiettivo si riflette nelle nostre politiche di alfabetizzazione sanitaria, di collaborazione coi professionisti della salute, di sviluppo di prodotti e servizi che mirano a rendere l'assistenza sanitaria accessibile a tutte le popolazioni, comprese quelle più svantaggiate ed escluse per ragioni economiche, sociali o culturali. Crediamo fermamente che la salute sia un diritto fondamentale e lavoriamo per abbattere le barriere che impediscono a molte persone di accedere ai servizi sanitari essenziali. In questo ambito, il nostro *Health Inclusivity Index*, sviluppato in collaborazione con The Economist Impact, è un indicatore significativo che misura l'inclusione sanitaria confrontando l'esperienza dei pazienti con le politiche sanitarie in 40 Paesi. La seconda fase del progetto, l'anno scorso, ha coinvolto 42mila persone e ha rivelato che tre persone su cinque nel mondo sperimentano esclusione sanitaria, con gen-Z e millennials particolarmente colpiti. Il nostro obiettivo è utilizzare i dati dell'Index per lavorare con istituzioni, medici, ONG e altri attori e costruire politiche sanitarie sempre più inclusive;
- **governance, DEI e impatto sulle comunità.** Haleon promuove una governance solida e trasparente, supportando l'equilibrio di genere e le iniziative di diversità, equità e inclusione (DEI). Le nostre iniziative in questo ambito dimostrano il nostro impegno a creare un ambiente di lavoro inclusivo e supportivo, promuovendo al contempo un impatto positivo sulle comunità. L'approccio alla sostenibilità "sociale" di Haleon, vissuto all'interno dell'azienda, racconta come le persone siano supportate in ogni fase della loro vita, per esempio:
 - parental leave completamente retribuito fino a sei mesi per entrambi i genitori, per qualsiasi tipologia di famiglia e in qualsiasi area geografica del mondo;
 - fino a quattro settimane all'anno retribuite per attività di caregiver nei confronti di familiari che ne abbiano bisogno;
 - una giornata di volontariato all'anno (politica interna che abbiamo denominato "Haleon Helps") per ogni dipendente per dare spazio ad attività che possano restituire alle comunità o all'ambiente l'attenzione di cui necessitano per prosperare ora e nel futuro.

Queste iniziative contribuiscono a farci vivere il nostro purpose e allo stesso tempo a responsabilizzare tutte le persone sull'impatto che realmente abbiamo per le comunità locali e la società più in generale.

Le politiche di immigrazione e le rigidità contrattuali sono fattori determinanti che influenzano la competitività del mercato del lavoro italiano. È essenziale che le aziende collaborino con i governi per creare un ambiente più flessibile e attrattivo per i talenti internazionali. In un mondo sempre più globalizzato, la mobilità e l'adattabilità delle politiche del lavoro sono fondamentali per mantenere una forza lavoro dinamica e competitiva. La capacità di attrarre e trattenere professionisti qualificati da tutto il mondo può rappresentare un vantaggio strategico per l'Italia, promuovendo innovazione e crescita economica.

Le aziende possono svolgere un ruolo cruciale nel facilitare gli scambi e la mobilità dei lavoratori tra i Paesi dell'Unione Europea. In un contesto in cui le persone, compresi i giovani, mostrano minore disponibilità e interesse a trasferirsi, vari fattori rischiano di rendere meno attrattivo il contesto lavorativo italiano rispetto ad altri Paesi europei, specialmente in un momento di instabilità geopolitica generale. Questi fattori includono, ma non si limitano a:

- **differenze tra governi nelle agevolazioni per il “rientro dei cervelli”**: alcuni Paesi offrono incentivi significativi per riportare i talenti emigrati, migliorando così la loro competitività sul mercato del lavoro globale;
- **difficoltà nell'implementazione del lavoro da remoto**: la rigidità del sistema fiscale italiano complica l'adozione di modalità di lavoro flessibili, come il lavoro da remoto, che è sempre più richiesto e può portare a una graduale, ma inarrestabile, perdita di posti di lavoro in Italia.

Per affrontare queste sfide, è necessario un impegno congiunto tra settore pubblico e privato per riformare le politiche del lavoro e rendere il mercato italiano più competitivo e attraente a livello internazionale.

L'immigrazione qualificata come leva strategica nel mercato del lavoro

di Mariluce Geremia – San Marco Group

Il rapporto ANPAL e Unione Europea su Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027) evidenzia come la domanda di lavoro, sostenuta dalla crescita dell'economia e dall'aumento delle presenze turistiche, si caratterizza per un'elevata e crescente difficoltà di reperimento di personale. Si stima infatti che tra il 2023 e il 2027 il mercato del lavoro italiano potrà avere bisogno nel comples-

so di 3,4-3,8 milioni di occupati, pari a quasi 760mila unità all'anno. Di queste circa il 70% è legato alla cosiddetta "replacement" demand mentre circa il 30% è legato all'"expansion" demand.

Questa problematica può anche compromettere la ripresa in corso e attivare dunque una spirale negativa, sebbene le previsioni di crescita del PIL italiano siano previste dell'1,1% dal 2025 in poi.

Inoltre, secondo le previsioni Istat fino al 2030, la popolazione di 18-58enni diminuirà a un tasso dell'1% annuo.

Proprio per questo motivo, la Missione 5 del PNRR relativa a inclusione e coesione mette a disposizione fondi e strumenti relativi al mercato del lavoro, quali per esempio: potenziare le politiche attive, rafforzare i Centri per l'impiego, incentivare l'occupazione femminile attraverso la promozione di imprese femminili e l'introduzione della certificazione di parità di genere, promuovere l'acquisizione di nuove competenze per far incontrare domanda e offerta e ridurre il mismatch.

A questo proposito è inoltre importante considerare l'invecchiamento della popolazione previsto nel prossimo quinquennio, che andrà necessariamente a modificare la composizione per età della forza lavoro, rendendola sempre più multigenerazionale e, contestualmente, cambierà anche i modelli di consumo e di spesa. Possiamo dunque aggiungere la transizione demografica alle transizioni già note, quali quella digitale e quella ambientale. Questo scenario nel medio termine andrà a influenzare anche i fabbisogni professionali e formativi: le competenze strategiche saranno digitali, green e dovranno avere maggiore attenzione alle tematiche demografiche.

Per evitare il peggioramento del mismatch nel mercato del lavoro sarà dunque strategico ripensare anche le politiche migratorie per favorire l'ingresso di forza lavoro qualificata. A oggi, infatti, abbiamo un gran numero di immigrati, per lo più di quella fascia di età 18-58enni, che sarebbero necessari per il prossimo quinquennio come forza lavoro qualificata, e che non rientrano in una gestione e pianificazione formativa e di inserimento del mercato del lavoro strutturata e monitorata. Spesso restano in un limbo di inattività, con molto tempo a disposizione che potrebbe essere impiegato per imparare la lingua italiana e altre competenze necessarie a un inserimento qualificato nel mondo del lavoro.

Se l'immigrazione non fosse vista e trattata come un problema sociale ma invece come un'opportunità economica di inserimento di forza lavoro, potremmo dare un futuro sostenibile alle persone che arrivano nel nostro Paese in cerca di un lavoro e, inoltre, potremmo gestire la mancanza di forza lavoro prevista nel prossimo quinquennio.

Non è un Paese per giovani e neppure per immigrati...

di Mariella Gioia – Flamma

Negli ultimi dieci anni, l'Italia ha visto irrigidirsi le proprie forme contrattuali, una stretta che ha frenato la crescita del tessuto economico e sociale. In teoria, la forza lavoro dovrebbe essere il motore dell'economia, ma la realtà è ben diversa: una crisi di talenti, l'invecchiamento della popolazione e il calo della natalità stanno svuotando il Paese di energia lavorativa. E non solo. L'Italia si dimostra anche poco inclusiva, compromettendo la propria sostenibilità sociale.

Ma cosa possiamo fare? In questi anni di attività, ho avuto il privilegio di conoscere realtà internazionali e di confrontarmi con ostacoli burocratici nell'immigrazione di talenti: lungaggini, burocrazia e costi sono solo la punta dell'iceberg di una situazione bloccata da troppo tempo.

L'immigrazione è un tema complesso e controverso, ma lo snellimento delle procedure e il sostegno all'integrazione degli expats nel nostro tessuto economico-sociale potrebbero rappresentare una spinta significativa verso un Paese più sostenibile, sia economicamente, sia socialmente.

Ridurre le rigidità contrattuali e favorire normative più flessibili potrebbe innescare un processo di contaminazione sociale ed economica, supportando le nostre aziende e offrendo nuove opportunità alle future generazioni. Vivendo in contesti più internazionali grazie all'innesto di giovani talenti figli di expats, i nostri giovani potrebbero crescere e contaminarsi con vissuti "non italiani", portando nuove idee e prospettive.

L'azienda italiana deve adattarsi ai cambiamenti, e il nostro ruolo è quello di agevolare questa transizione. L'innesto di risorse internazionali può aiutare a crescere con visioni diverse, arricchendo il nostro modo di lavorare.

L'equilibrio tra politiche di immigrazione più flessibili e misure di accompagnamento all'integrazione dovrebbe rendere il nostro mercato del lavoro più dinamico e inclusivo. Solo così possiamo aspirare a un futuro in cui l'Italia non sia solo un Paese per pochi, ma un Paese per tutti.

GEN AI, tra paure e opportunità: la sfida dell'integrazione

di Raffaele Parisella – Banca Popolare di Fondi

In tempi di transizione verso modelli più sostenibili, in cui uno degli aspetti principali da considerare per essere al passo con i tempi è il concetto di integrazione (fra generazioni diverse, fra etnie e culture diverse, fra generi diversi), un aspetto da non sottovalutare è altresì l'integrazione fra sistemi di AI e uomo.

Recenti ricerche rilevano come il 70% dei CEO è pronto a investire, nei prossimi anni, in strumenti di AI (machine learning, deep learning o generative AI) e che da questi investimenti i Responsabili delle aziende si aspettano prestazioni qualitativamente equivalenti e quantitativamente superiori a quelle umane. In sintesi, tutti i decision maker associano gli investimenti in AI alla ricerca di una migliore produttività, nonostante sempre il 70% degli investimenti, allo stato dei fatti, non produca miglioramenti significativi.

Il sottoscritto ritiene indifferibile, a pena di un probabile veloce declino, l'investimento in AI, si tratta di comprendere, per governare il processo, dove e soprattutto come investire in AI.

Infatti, ciò che non può essere in discussione è che l'AI sia un game changer con il quale tutti, sia come collettività che come individualità, dovranno confrontarsi senza paura; coloro che non lo faranno velocemente, perderanno competitività e appetibilità di mercato. Trovo illuminante, a riguardo, una frase che ho letto di recente, riferita all'impatto dell'AI sui lavoratori della conoscenza, che recita così: "l'IA non sostituirà te, ma una persona che usa l'IA sì".

Partiamo da qui, quindi, per capire il “dove” investire nell’AI, perché, sempre le ricerche, ci dicono che l’area in cui l’AI può portare maggiori benefici è quella riservata alla categoria dei cosiddetti knowledge worker, ovvero di coloro che quotidianamente sono chiamati a esercitare le competenze specialistiche, maturate grazie allo studio e all’esperienza, nella gestione di attività complesse. Queste attività possono essere, in funzione della loro replicabilità e linearità, più o meno strutturate.

Le attività strutturate e ripetitive saranno sicuramente oggetto di ripensamento e sostituzione in quanto la capacità computazionale di un sistema di AI, già oggi, riesce a fare di più e meglio rispetto a un essere umano. Ciò che invece sta emergendo prepotentemente è che con l’AI, nella versione GEN, anche le attività non strutturate possono essere gestite, almeno in parte, da capacità computazionali. Ciò non vuol dire che sostituiranno in tutto e per tutto i knowledge worker, piuttosto, l’aspettativa è che ne potenzieranno le facoltà, amplificandone le capacità cognitive. È un dato di fatto che il cervello umano, davanti a una problematica, possa gestire non più di sette nodi contemporaneamente. La GEN AI, attraverso la sua capacità superiore di gestione, può fornire nuove visioni al knowledge worker che, se adeguatamente formato a porre le domande giuste, potrà prendere decisioni più consapevoli, basate su uno spettro più ampio di opzioni, migliorando altresì l’apprendimento, rendendo il proprio lavoro estremamente più piacevole e di valore. In questo senso il concetto di AI si allontana da quello di automation e si avvicina prepotentemente a quello di augmentation, diventando fattore di potenziamento dei lavoratori. Ed è questo il traguardo da raggiungere.

Quanto ripida è la salita?

Il percorso, come detto, è irto di difficoltà, la prima delle quali è, ovviamente, la potenziale feroce resistenza degli incumbent (attuali knowledge worker) all’adozione della nuova tecnologia che, in un mercato del lavoro rigido come quello italiano, potrebbe far accumulare un gap significativo per le nostre imprese verso i competitors e, quindi, una diminuzione complessiva della competitività complessiva del sistema Italia.

Come possono i leader aziendali agevolare l’introduzione dell’innovazione nelle aziende trasformandole in AI driven company?

La trasparenza sarà un concetto da cui non si potrà prescindere. Chiarire il percorso, gli strumenti, le modalità di adozione dei modelli di AI e, soprattutto, gli obiettivi che si vogliono raggiungere, sarà fondamentale per facilitarne l’adozione.

Garantire lo sviluppo di un progetto di change management che interessi le modalità di funzionamento dell’azienda, la sua organizzazione e il

modello di competenze di riferimento, mettendo al centro una strategia di produzione, analisi e governo dei dati e, soprattutto, il fattore umano, elemento di garanzia per minimizzare gli effetti distorsivi di modelli che ancora possono fornire numerosi falsi positivi, di concerto con l'introduzione di meccanismi di governo strategico molto forti, costituiranno elementi decisivi per il successo nelle iniziative di adozione di strumenti di AI.

Per concludere, come ogni innovazione dirompente avvenuta nel passato, le modalità e i tempi di adozione saranno molto diversi. Gli effetti potranno variare da settore a settore e all'interno dello stesso settore in funzione della capacità di ripensare in modo virtuoso le proprie aziende.

In considerazione della velocità di adozione da parte del mercato di tali tecnologie, la tempestività questa volta più che mai, costituirà il fattore distintivo che decreterà l'esito di questa nuova rivoluzione.

AI: opportunità e rischi di applicazione in HR

di Alessandro Agosti – Findomestic

L'avvento dell'intelligenza artificiale negli ultimi anni ha rivoluzionato numerosi settori, accelerando lo sviluppo in termini di automazione. Anche il mondo HR ne è stato in parte coinvolto, vedendo l'introduzione di tecnologie avanzate e aprendo a nuove prospettive e sfide in questo ambito. Molte organizzazioni nel corso del tempo hanno adottato sistemi sempre più automatizzati per gestire attività legate alle Risorse Umane, come per esempio piattaforme ATS per la selezione del personale, avanzate e performanti nel creare il match fra le competenze richieste dalle organizzazioni e quelle offerte dai candidati. Questo tipo di sviluppo consente di accelerare il processo decisionale, gestendo al contempo grossi volumi di richieste in maniera più veloce e accurata.

Se fino a oggi però l'automazione, per quanto avanzata, si focalizzava prevalentemente su compiti ripetitivi, la nuova frontiera dell'intelligenza artificiale generativa, grazie a modelli di machine learning, ora è in grado non solo di eseguire compiti specifici, ma anche di apprendere dai dati disponibili e generare nuove informazioni in modo creativo e innovativo. In sostanza, l'AI GEN si basa su un sistema di apprendimento automatico avanzato che impara continuamente da una grande quantità di dati esistenti, consentendo la produzione di output che imitano o espandono i dati su cui sono stati formati, generando risultati simili a quelli creati da un'intelligenza umana.

Guardando al nostro settore, sono diverse le aree HR sulle quali l'AI GEN potrebbe avere un impatto potenzialmente significativo, una su tutte quella della selezione del personale. Grazie alla capacità di analizzare grandi quantità di dati, l'AI GEN può identificare i candidati più adatti per determinati ruoli, considerando non più solo competenze ed esperienze pregresse, ma anche valutando soft skill e comportamenti, aspetti questi fino a oggi esplorati e valutati solo dalle figure di recruiter presenti nelle aziende.

Oltre alla selezione del personale, l'AI GEN può essere impiegata per personalizzare i programmi di sviluppo del personale. Utilizzando algoritmi predittivi, è possibile identificare le esigenze di sviluppo e formazione di ciascun collaboratore e creare percorsi di apprendimento costruiti su misura, migliorando così le competenze e le performance individuali.

Altra area di interesse potenziale è la gestione delle prestazioni. L'AI GEN può consentire la raccolta continua di feedback da manager e collaboratori e generare analisi approfondite sulle performance individuali e di team. Questo approccio basato sui dati permette una valutazione più accurata e oggettiva, facilitando la definizione di obiettivi e piani di miglioramento. Ma siamo davvero sicuri di voler demandare a una macchina la decisione di chi portare in azienda o il compito di dare feedback ai nostri collaboratori, stabilendo per loro eventuali percorsi di sviluppo? L'adozione dell'AI GEN nelle risorse umane non è affatto priva di sfide e considerazioni etiche. Il rischio che l'intelligenza artificiale erediti bias presenti nei dati di addestramento è concreto e considerevole, e questo inevitabilmente può influenzare importanti decisioni e condurre a gravi discriminazioni. Per questo motivo è fondamentale garantire la trasparenza e l'equità nei processi decisionali, garantendo al contempo la protezione dei dati personali dei dipendenti. L'AI GEN è sicuramente una tecnologia dalle enormi potenzialità che, integrandosi al necessario intervento umano, può fornire un supporto molto prezioso per gestire e analizzare grosse moli di informazioni e dati, accelerando e facilitando così le scelte. È però necessario che ci sia sempre un professionista delle risorse umane a prendere la decisione finale.

Per regolamentare l'utilizzo dell'AI GEN nel nostro settore è inoltre indispensabile creare principi guida etici e istituire comitati di governance che ne garantiscano un uso responsabile e conforme alle normative. Inoltre, oltre a scegliere modelli di AI GEN trasparenti, ovvero in grado di spiegare le azioni compiute o le scelte proposte, è importante che i modelli di AI siano addestrati su dati eterogenei e rappresentativi, da monitorare costantemente al fine di individuare e correggere eventuali errori o bias.

Nella nostra realtà ci stiamo orientando verso l'esplorazione di sistemi di AI GEN che possano migliorare l'employee experience. La nostra ambizione per il futuro è quella di creare un super assistente HR basato sull'intelligenza artificiale generativa in grado di:

- fornire risposte in tempo reale alle domande dei dipendenti riguardanti i servizi HR, come presenze/assenze, payroll, people care, benefit, travel ecc.;
- offrire un servizio personalizzato basato sulle esigenze individuali dei colleghi, migliorando la loro esperienza e la nostra efficienza come HR;
- elaborare e gestire le richieste dei colleghi, assicurando un trattamento rapido e accurato;
- analizzare i dati in maniera veloce e integrata, per fornire il necessario supporto ai professionisti HR nel prendere decisioni e produrre risposte e dati efficaci e accurati.

In conclusione, possiamo dire che l'AI GEN sta rivoluzionando il modo in cui le organizzazioni gestiscono le risorse umane, migliorando l'esperienza dell'Employee e ottimizzando l'efficienza operativa. Tuttavia, per massimizzare i benefici di questa nuova frontiera tecnologica, sarà essenziale adottare un approccio equilibrato che tenga conto delle valutazioni etiche, regolamentato da norme rigorose e che garantisca la trasparenza e l'equità nei processi decisionali.

L'impatto dell'automazione e dell'AI generativa sulla società

di Enrico Martines – Hewlett Packard Enterprise

Nell'era dell'automazione e dell'intelligenza artificiale generativa, si è aperto un dibattito importante sulla dignità e sul ruolo delle persone nel mondo del lavoro. Se l'automazione e l'IA promettono efficienza e progresso tecnologico senza precedenti, è tuttavia fondamentale considerare le conseguenze di questi sviluppi e riflettere su come queste stiano ridefinendo il concetto di "dipendente", per riconoscere pienamente l'umanità delle persone coinvolte.

L'automazione ha portato miglioramenti sensibili in vari settori dell'economia, introducendo macchine e algoritmi in grado di svolgere compiti più rapidamente ed efficientemente rispetto agli esseri umani. Da una parte ciò ha ridotto il lavoro ripetitivo e migliorato i processi produttivi, dall'altra ha tuttavia introdotto una serie di implicazioni etiche e sociali alla base di questa trasformazione.

Secondo il sociologo Jeremy Rifkin, l'automazione sta spingendo i lavoratori verso una situazione di "marginalità tecnologica", dove essi risultano sempre più esclusi dal processo produttivo e si scontrano con una disoccupazione di carattere strutturale. Coloro che mantengono il lavoro, inoltre, spesso si trovano relegati a ruoli di sorveglianza e manutenzione delle macchine, perdendo l'autonomia e la realizzazione personale derivanti dall'esercizio di compiti creativi e significativi, generando un nuovo modello di interazione uomo-macchina che penalizza le qualità umane più nobili.

L'introduzione dell'IA generativa ha poi reso ulteriormente complesso il panorama lavorativo. Essa è difatti in grado di generare contenuti, opere d'arte e persino letteratura che possono essere indistinguibili da quanto creato dagli esseri umani. Questo sposta il confine della sostituzione dell'uomo con la macchina, coinvolgendo non solo i lavori manuali, ma anche quelli intellettuali. Una tale situazione solleva profonde domande sulla natura del lavoro umano e sulla sua differenza rispetto alle macchine. La tentazione potrebbe essere quella di rivalutare la nostra definizione tradizionale di "dipendente", non considerando più l'essere umano come l'unica fonte di creazione e contributo, dimenticando che l'identità e l'autostima delle persone sono strettamente legate all'idea di lavoro come fonte di realizzazione e di senso.

Reputo sia fondamentale riconoscere che, nonostante l'automazione e l'IA generativa, le persone mantengono un ruolo unico e irripetibile nella società. La capacità di creare in modo originale, innovare e affrontare sfide complesse è un tratto distintivo dell'essere umano. Invece di emarginare i lavoratori a causa dell'automazione, dovremmo concentrarci sul rafforzamento delle loro abilità umane e valorizzare le competenze che le macchine non possono replicare.

Prendiamo per esempio l'intuito umano che svolge un ruolo fondamentale nelle situazioni di incertezza o di emergenza, dove la velocità decisionale è essenziale e le informazioni sono scarse ma cruciali. Questo guida le decisioni basandosi sulla combinazione di esperienza, istinto e percezione dell'ambiente, anche in modo irrazionale. È attraverso l'intuito che possiamo accedere a riserve profonde di pensiero creativo, superando i limiti della logica e aprendoci a possibilità inaspettate, consentendo alle idee di fluire liberamente senza essere vincolate dalla razionalità.

A questo proposito Bauman – che descrive la società come "liquida" per evidenziare la sua natura di cambiamento costante e d'incertezza – afferma che dovremmo spostare l'attenzione dal "lavoro" all'"attività". Questo consentirebbe alle persone di impegnarsi in sforzi creativi e significativi che vanno oltre il semplice scopo produttivo. Tuttavia, tale cambiamento richie-

derebbe una ristrutturazione del nostro sistema economico e una visione a lungo termine, finalizzata a creare posti di lavoro che siano appaganti.

Se l'automazione e l'IA generativa stanno ridefinendo il concetto di "dipendente" e riconfigurano il rapporto tra uomo e lavoro, portando alcuni compiti a essere sostituiti dall'automazione, nuove opportunità potrebbero invece emergere in settori che richiedono competenze umane uniche, come l'empatia, la creatività, la cura e il pensiero critico. Allora, anziché vedere l'automazione come una minaccia, potremmo utilizzarla come strumento per migliorare la qualità della vita umana, consentendo alle persone di concentrarsi su attività che richiedono un'intelligenza emotiva e sociale più avanzata.

Inoltre, l'automazione potrebbe portare a una riduzione dell'orario di lavoro, permettendo alle persone di dedicarsi a interessi personali, all'apprendimento continuo e al benessere. Un tale approccio richiederebbe una ridefinizione del concetto del lavoro e una maggiore attenzione alla distribuzione equa delle risorse e delle opportunità.

Utopia? Oggi, come società, dovremmo riflettere sul modo in cui stiamo strutturando il nostro sistema economico e lavorativo, con l'obiettivo di garantire la dignità e il benessere delle persone, mettendo in pratica una combinazione di politiche sociali, formazione continua e una prospettiva di lungo termine sulla creazione di posti di lavoro gratificanti.

Credo che non si debba perdere di vista il fatto che, oltre l'automazione e l'AI generativa, ci sono le persone, con i loro desideri, i loro sogni, le loro aspirazioni e i loro bisogni. Dobbiamo adottare una visione olistica e umanistica, in cui l'automazione e l'AI vengono integrate in modo da migliorare la qualità della vita degli individui, anziché sostituirli. Solo allora potremo costruire un futuro in cui le persone non siano semplicemente "dipendenti", ma esseri valorizzati per il loro essere unici e per il contributo che possono apportare alla società.

Quando il tuo capo è un bot

di Marco Monga – Istituto Italiano di Tecnologia

L'avvento della digitalizzazione nelle organizzazioni scompone l'unità spazio-temporale che costituiva la base su cui il lavoro è stato (perlomeno dal XVIII secolo in poi) concepito.

La digitalizzazione di un'organizzazione è un atto trasformativo, richiede che tutte le attività vengano messe in connessione tra di loro più di quanto fosse utile o necessario in passato fino a ieri.

È proprio il concetto di trasformazione che andrebbe messo al centro del dibattito generale, più che quello di mera digitalizzazione in senso stretto, che tra l'altro di per sé evoca scenari a volte anche esageratamente temuti.

In questo contesto disegnare le organizzazioni e il lavoro comporta l'esigenza di immaginare un ambiente in cui persone e bot interagiscano in forma collaborativa, capitalizzando il potenziale della nuova generazione di macchine intelligenti che non solo sono in grado di dialogare tra di loro (dai tempi di industria 4.0 per capirci) ma che grazie al machine learning e all'AGI (Artificial Generative Intelligence) auto-apprendono e sviluppano interpretazioni dei dati in forma originale (creando quindi "pensiero").

In sintesi, gli algoritmi si perfezionano e si autoalimentano, riducendo sempre più lo spazio e l'esigenza della supervisione umana.

Tale evoluzione traccia un percorso futuro nel quale l'automazione, che ha come fine il miglioramento continuo alimentandosi anche per il tramite delle interazioni umane, computa e processa dati superando il livello di una semplice capacità diagnostica, ma assume capacità (e quindi potere) decisionale.

Le organizzazioni che basano il loro modello di business sull'algorithmic management sono già ai vertici delle classifiche di capitalizzazione a livello globale e ciò rende evidente che il rischio che la marginalizzazione del management nei processi decisionali sia un tema da prendere in considerazione e gestire nella sua fenomenologia.

Per cui, oltre a pensare a come sostenere nella transizione digitale le persone che rischiano di perdere il lavoro, occorre anche riflettere a come sostenere chi il lavoro lo avrà ma dovrà confrontarsi con un capo che non sarà un collega ma un bot.

Se oggi questa esperienza, come appena detto, è vissuta soprattutto solo in alcune realtà non rappresentative della maggioranza assoluta del mondo del lavoro (ma tutt'altro che marginali, quali Amazon, Uber ecc.), è chiaro che tale prospettiva sempre più diverrà reale in tutti i contesti produttivi.

È quindi necessario che la modellazione delle organizzazioni e il work design siano in grado di realizzare nella transizione digitale la conservazione della centralità dell'uomo, non tanto e non solo come difesa antropologica, ma anche per massimizzare i vantaggi dell'adozione dei sistemi di intelligenza artificiale in sinergia con le capacità delle persone, in una configurazione di un management "aumentato" su cui realizzare le fortune delle aziende del futuro.

Anni fa uscì il manifesto del "decent work" elaborato dall'International Labour Organization, i cui principi sono a tutti gli effetti ancora validi

(job creation, rights at work, social protection, social dialogue): lo scopo di chi studia e progetta sistemi integrati e complessi di modellazione organizzativa deve essere quello di trovare le forme con cui tali principi restino centrali anche nel futuro digitalizzato, che sarebbe illusorio pensare sia un'opzione possibile e non un destino certo.

Automazione e AI GEN: come cambia il ruolo delle risorse umane

di Peter Durante – Italgas

L'automazione e l'intelligenza artificiale generativa (AI GEN) sono due fenomeni che stanno trasformando il mondo del lavoro in molti settori. Queste tecnologie permettono di automatizzare processi, creare contenuti, analizzare dati e offrire servizi in modo più efficiente, rapido e personalizzato. Ma quali sono le implicazioni per il capitale umano? E come possiamo noi professionisti HR avere un ruolo in questa trasformazione?

“Noi delle Risorse Umane” dobbiamo affrontare diverse sfide in un contesto in cui l'automazione e l'AI GEN riducono la domanda di alcune competenze e ne aumentano altre. Alcune di queste sfide sono:

- identificare le competenze chiave per il futuro e promuovere la formazione continua e l'aggiornamento dei dipendenti;
- reclutare e trattenere i talenti con le competenze più richieste e scarse, come quelle creative, analitiche, sociali e digitali;
- adattare le strutture organizzative e i modelli di lavoro alle nuove esigenze di flessibilità, collaborazione e innovazione;
- valutare le performance e la soddisfazione dei dipendenti in modo oggettivo e trasparente, sfruttando i dati e gli algoritmi;
- gestire i rischi etici, legali e sociali legati all'uso dell'automazione e dell'AI GEN, come la privacy, la sicurezza, la responsabilità e la diversità.

Le risorse umane possono anche cogliere diverse opportunità in un contesto in cui l'automazione e l'AI GEN aumentano la produttività, la qualità e la personalizzazione dei servizi. Alcune di queste opportunità sono:

- sfruttare l'automazione e l'AI GEN per semplificare e ottimizzare i processi interni, come la selezione, l'amministrazione, la comunicazione e il feedback;
- utilizzare l'AI GEN per creare contenuti e soluzioni personalizzate per i dipendenti, come piani di carriera, percorsi formativi, programmi di benessere e incentivi;

- integrare l'automazione e l'AI GEN con le competenze umane per offrire un'esperienza di lavoro più coinvolgente, stimolante e gratificante ai dipendenti;
- valorizzare il ruolo strategico delle Risorse Umane come partner di business e facilitatori della trasformazione digitale e culturale delle aziende;
- contribuire alla creazione di un ecosistema di apprendimento e innovazione che coinvolga i dipendenti, i clienti, i fornitori e i partner.

L'automazione e l'AI GEN sono due forze che stanno cambiando il ruolo delle risorse (umane) nelle aziende. Le Risorse Umane devono affrontare le sfide e cogliere le opportunità che queste tecnologie offrono, per garantire la competitività, la sostenibilità e la crescita delle aziende e dei loro dipendenti.

Interessante spero, peccato che sin qui io non abbia scritto quasi nulla di quanto avete letto. Ho cambiato qualche pronome, inserito un paio di virgolette e di parentesi. Ovviamente dopo aver dato a Co-Pilot l'input iniziale di scrivere di automazione e AI vs. HR. E se solo fossi stato più sveglio negli input avrei anche evitato la poca fatica di fare queste piccole modifiche, perché avrei "chiesto" direttamente il prompt corretto al mio co-pilota. Credo la provocazione sia chiara, dopo internet sta entrando nelle nostre vite di genitori, professionisti o semplicemente uomini (non mi costringete a scrivere: e donne) un nuovo game changer con cui fare i conti. Dopo le iniziali terroristiche ipotesi delle società di consulenza strategica e tech che minacciavano oltre il 50% di efficientamento qui e là, in realtà ci si sta tutti focalizzando da un lato sui rischi etici, legali e sociali legati all'uso dell'automazione e dell'AI GEN (cito testualmente quello che ci dice la AI GEN su sé stessa?!?! Pazzesco!) governando il fenomeno – e governare o guidare è l'opposto di fare finta che non ci sia –, dall'altro sul direzionare l'efficienza verso in realtà l'efficacia e il liberare risorse per offrire un'esperienza di lavoro più coinvolgente, stimolante e gratificante (cito ancora). Le ricerche ci dicono che poca efficienza sarà aggiunta, grazie alla capacità di imparare e generare, nei mondi produttivi e operations in senso stretto (lì le braccia la faranno ancora a lungo da padrone) così come nelle aziende dove ci sono tante job spec diverse; che tuttavia un po' ovunque si potrà ridurre ripetitività e semplificare processi ed esperienze. Noi professionisti HR dobbiamo posizionarci proprio in questa intersezione: tra rischi sociali e miglioramento dell'esperienza lavorativa, e onestamente siamo gli unici a poterlo fare se per primi ricondurremo l'ennesima transizione dei nostri anni in cambio culturale e non tecnico.

Il lavoratore del futuro: da esecutore a co-creatore di valore

di Federica Iannacci – OpNet

Sfide e opportunità nell'era della trasformazione digitale e del benessere lavorativo.

Il mondo del lavoro si trova in un momento di profonda trasformazione. L'avvento di nuove tecnologie, la globalizzazione e la crescente attenzione al benessere dei lavoratori stanno mettendo in discussione i modelli tradizionali di organizzazione del lavoro. In questo contesto, emerge la necessità di porre la persona al centro e di riconoscere che i lavoratori non sono solo semplici ingranaggi di una macchina produttiva, ma individui con desideri, aspirazioni e bisogni da soddisfare.

Il dipendente si trasforma da semplice esecutore di compiti a un co-creatore di valore. È chiamato a prendere decisioni, a risolvere problemi e a contribuire attivamente al miglioramento dell'azienda. Deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti e di sviluppare nuove competenze.

Questo nuovo paradigma comporta un dilemma: come conciliare le esigenze e le aspirazioni della persona con quelle del dipendente? Da un lato, la persona desidera flessibilità, autonomia e realizzazione personale. Dall'altro, il dipendente ha bisogno di sicurezza, stabilità e riconoscimento professionale.

Le aziende possono favorire oggi la trasformazione del dipendente in co-creatore di valore attraverso diverse azioni:

- promuovere una cultura del lavoro basata sulla fiducia e sul rispetto;
- offrire ai lavoratori opportunità di crescita e sviluppo professionale;
- creare un ambiente di lavoro flessibile e conciliante vita privata e lavoro;
- riconoscendo e valorizzando il contributo di ogni singolo dipendente;
- dare ai dipendenti autonomia e responsabilità;
- incoraggiare la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti.

Il dilemma persona-dipendente è una sfida che tutte le aziende devono affrontare. Per superarla, è necessario creare un nuovo modello di lavoro che ponga al centro la persona e le sue esigenze e sia basato su principi chiave quali flessibilità, autonomia, responsabilità, valorizzazione e benessere. Le aziende che sapranno farlo saranno quelle che avranno maggior successo nel futuro.

Concludo con una citazione di Peter Drucker: “Il futuro del lavoro non appartiene a chi fa ciò che ha sempre fatto, ma a chi è in grado di immaginare il nuovo e di crearlo”.

Il futuro della gestione risorse umane? L'integrazione armonica uomo/macchina, l'intelligenza artificiale al servizio della qualità del lavoro e dell'efficienza

di Luca Ruggi – PWC

L'intelligenza artificiale (AI) non è una moda passeggera come altre recenti tecnologie, ma ha un impatto potenziale molto più pervasivo e duraturo nel tempo. In PwC stiamo già utilizzando l'AI in modo piuttosto diffuso e distribuito, in due modalità principali. La prima è il co-piloting, ovvero strumenti che, come un bravo profilo junior, supportano le persone nel fare una serie di attività. Questi strumenti consentono di fare molte cose, mostrando ancora parecchi errori, ma con l'intervento umano che corregge il lavoro, esattamente come un senior corregge il lavoro di un junior. Questo avviene in ambienti protetti all'interno dei nostri server, garantendo privacy e protezione dei dati. L'AI lavora su un set circoscritto di documenti scelti da noi, evitando di incorrere in informazioni non rilevanti o errate.

L'AI oggi ci consente di fare traduzioni molto evolute e potenti. Ad esempio, può tradurre una presentazione in qualsiasi lingua mantenendo i formati grafici, adattando la lunghezza della traduzione o la dimensione dei caratteri per non alterare la grafica originale. Questo è estremamente utile per distribuire documenti a colleghi in tutto il mondo. Inoltre, l'AI può effettuare ricerche testuali trasversali su documenti complessi, verificando per esempio la presenza di clausole contrattuali specifiche e sostituendole se necessario. Anche la trascrizione automatica di riunioni è un'area in cui l'AI eccelle, fornendo verbali dettagliati, abstract, decision point e prossimi passi in modo rapido ed efficiente.

Nel settore del recruiting, l'AI permette di creare profili dei candidati e di sintetizzare le informazioni per facilitare il processo di selezione. Recentemente, abbiamo utilizzato l'AI per valutare tesi di laurea, facendole elaborare abstract e griglie di valutazione in modo rapido. L'AI può anche ottimizzare la gestione dei calendari, trovando slot per riunioni in base a regole specifiche impostate per ogni partecipante, riducendo il tempo speso nella pianificazione.

La gestione autonoma in sostituzione dell'attività umana è un'altra area di sviluppo, soprattutto nel people management. Molte domande poste dagli impiegati agli HR sono standard e possono essere gestite da risponditori automatici evoluti. Questo consente di ridurre i volumi di richieste che hanno bisogno dell'intervento umano, migliorando l'efficienza

del servizio. Tuttavia, l'AI non è ancora in grado di riconoscere il linguaggio ambiguo, le battute o il contesto verbale e relazionale, mantenendo una sensazione robotica nelle interazioni.

Per quanto riguarda i rischi, uno dei principali è la responsabilità nell'uso dell'AI. Nel co-piloting, la responsabilità rimane sempre dell'utente umano che modifica e utilizza il pre-elaborato dell'AI. Tuttavia, quando l'AI lavora al posto dell'uomo, la responsabilità diventa più critica. È necessario garantire che le risposte dell'AI siano corrette e non discriminatorie. L'Unione Europea ha già iniziato a regolamentare l'uso dell'AI, definendo ambiti di applicazione e restrizioni per garantire la sicurezza e l'etica.

Un altro rischio è la discriminazione algoritmica. Gli algoritmi di AI tendono a polarizzare i bias, amplificando eventuali pregiudizi presenti nei dati di addestramento. Per questo motivo, in PwC non utilizziamo l'AI per le selezioni, poiché i rischi sono troppo elevati. La trasparenza e l'adattabilità degli algoritmi sono cruciali per garantire equità nelle decisioni prese dall'AI.

La vera sfida all'adozione delle tecnologie di AI nelle aziende è la necessità di un'adozione entusiasta, pervasiva, diffusa e sperimentale da parte di tutta l'organizzazione. In PwC, abbiamo introdotto l'AI non come un driver di cost efficiency, ma come un mezzo per migliorare la qualità del lavoro. Questo approccio facilita l'adozione e riduce le resistenze interne, permettendo ai dipendenti di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto; certamente i benefici economici ci sono ma verranno valorizzati in logica "cost avoidance" più che riduzione nel presente.

Il riconoscimento visuale è un'altra area in cui l'AI offre vantaggi significativi. Per esempio, nel mondo della manutenzione programmata, i sensori intelligenti possono monitorare lo stato di usura delle componenti meccaniche, intervenendo solo quando necessario, riducendo i costi e aumentando l'efficienza operativa.

In conclusione, l'intelligenza artificiale rappresenta una rivoluzione nel mondo delle Risorse Umane, offrendo strumenti avanzati che migliorano l'efficienza e la produttività. Sebbene ci siano ancora sfide da superare, l'adozione strategica dell'AI promette di trasformare il modo in cui lavoriamo, rendendo le organizzazioni più agili e competitive nel mercato globale. È essenziale continuare a esplorare e sperimentare con l'AI, affrontando con attenzione le questioni etiche e tecniche per garantire un futuro in cui l'AI e gli esseri umani possano lavorare fianco a fianco in modo armonioso e produttivo.

L'intelligenza artificiale e il suo impatto su competenze e valori

di Laura Bruno – Sanofi

L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno rivoluzionando il mondo del lavoro in modi senza precedenti, con profonde implicazioni per i lavoratori, le aziende e la società nel suo complesso.

Noi ci stiamo interrogando negli ultimi anni come meglio affrontare tale rivoluzione perché se da un lato le nuove tecnologie accelerano innovazione, efficienza e maggiore produttività, dall'altro sollevano preoccupazioni riguardo al cambio delle competenze, la delocalizzazione in hub in luoghi a minor costo del lavoro e i sindacati temono la perdita di posti di lavoro sollevando molte riflessioni etiche e valoriali

Come azienda lo abbiamo affrontato dal punto di vista competenze e culturale, istituendo un osservatorio paritetico non negoziale sindacale sul tema.

Uno degli impatti principali dell'automazione e dell'AI sul lavoro è la trasformazione delle competenze richieste, alcune mansioni vengono automatizzate, ma si creano altresì opportunità di impiego legate allo sviluppo, alla gestione e alla manutenzione di tali tecnologie, sempre più vengono richieste capacità quali apertura al nuovo e problem solving.

Si sta chiedendo una costante riqualificazione dei lavoratori per far fronte alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Inoltre, anche grazie alla digitalizzazione, si stanno ridefinendo i modelli di organizzazione del lavoro, nuove forme di lavoro agile, collaborativo e flessibile, come lo smart working.

Il nuovo paradigma non è più tempo lavoro retribuzione ma obiettivi e risultati, in un clima di maggiore responsabilità e fiducia.

Un altro tema da considerare nelle aziende è l'equità, mentre alcuni settori e ruoli traggono beneficio dall'automazione e dall'AI, altri rischiano di essere addirittura eliminati. È quindi fondamentale adottare politiche etiche e di continuo apprendimento, con una responsabilità aziendale a formare le persone ma anche da parte dei lavoratori apertura al nuovo e investimento su sé stessi.

Un altro capitolo sono le questioni etiche e sociali, come la privacy dei dati, la sicurezza informatica e l'impatto sul benessere psicologico dei lavoratori.

La protezione della privacy e dei dati personali nell'utilizzo dell'AI è un tema molto delicato, i sistemi basati sull'AI elaborano enormi quantità

di dati sensibili, è necessario adottare misure per garantire la sicurezza e la riservatezza delle informazioni personali, importante informare e ottenere il consenso delle persone coinvolte nell'uso dei loro dati, rispettando i principi di trasparenza ed evitare i rischi connessi al controllo a distanza.

La discriminazione potenziale è un'altra questione etica rilevante legata all'utilizzo dell'AI, gli algoritmi possono amplificare le disuguaglianze esistenti, per esempio attraverso decisioni discriminatorie in base a caratteristiche come il genere, l'età, l'origine etnica, dobbiamo sviluppare e implementare sistemi equi e imparziali, prevenendo potenziali bias.

È necessario sviluppare regolamentazioni adeguate a tutelare i diritti dei lavoratori, fare in modo che i lavoratori agiscano in modo responsabili, garantire una transizione equa verso un'economia sempre più automatizzata e digitale.

In conclusione, poiché l'automazione sta rivoluzionando il lavoro in modi profondi e complessi è essenziale adottare una visione olistica che coinvolga sia i governi, il mondo delle università e la scuola che le imprese, per garantire una transizione equa e sostenibile verso un futuro del lavoro sempre più digitale e che veda la persona al centro.

L'intelligenza artificiale a supporto dei processi di selezione e assunzione del personale

di Cristina Zucchetti – Zucchetti

L'intelligenza artificiale applicata all'HR sarà sicuramente una tematica di forte interesse e considerata come un elemento in grado di cambiare radicalmente il lavoro delle Risorse Umane. L'ottica è quella dell'efficiamento del processo, in cui algoritmi e sistemi di intelligenza artificiale possono organizzare i tanti dati sul personale, individuare insight nei fenomeni HR, costruire gli output grafici o suggerire analisi alternative e soprattutto predittive, in modo da lasciare a HR e a manager il compito strategico di prendere le decisioni.

Questo supporto operativo non deve però ingannare sul necessario coinvolgimento dell'HR nelle analisi: sarà infatti sempre più importante rafforzare le competenze del reparto HR e identificare risorse dedicate, in grado di dare una corretta lettura delle analisi e di suggerire al sistema la giusta interpretazione dei dati.

L'intelligenza artificiale, infatti, non deve sostituire ma affiancarsi all'intelligenza umana: la persona è alla base di questa trasformazione per-

ché l'IA deve essere guidata con criteri e regole che ne determinano un utilizzo corretto e funzionale.

Così l'intelligenza artificiale potrà esprimere tutto il suo potenziale. Ecco un esempio: proporre bozze di annunci di lavoro più performanti per facilitare il lavoro dei recruiter, suggerire corsi e piani formativi integrativi, far emergere criticità nel sentiment aziendale individuando risorse potenzialmente in burnout, oppure proporre una pianificazione di massima in base ai dati storici. Tutto questo potrà far risparmiare tempo e fare la differenza per HR o manager sempre più soggetti a tante sollecitazioni che arrivano dall'interno e dall'esterno dell'azienda. E in ogni caso l'output dell'intelligenza artificiale sarà a loro supporto, perché dovrà necessariamente essere sottoposto a una loro valutazione e conferma.

Un altro esempio legato al recruiting riguarda l'attività specifica di selezione dei curricula. La soluzione di intelligenza artificiale, sulla base di keyword specifiche, consente di individuare il candidato ideale tra i CV presenti nel database aziendale, estendendo la selezione dai profili che rispondono esattamente alla chiave di ricerca inserita a quelli che presentano una vicinanza semantica. Con questo sistema si accelera il processo di ricerca e selezione rispetto ai metodi di ricerca tradizionali; innanzitutto si riduce il tempo di screening dei curricula; inoltre lo si rende più accurato perché si evita il rischio di ignorare candidati idonei per sviste o errori umani nella fase di ricerca; infine l'analisi e la valutazione dei candidati, convalidata dal punteggio attribuito dalla soluzione nella fase di matching, è resa ancora più funzionale tra annuncio di lavoro e persona da selezionare.

L'impatto dell'intelligenza artificiale e la rivalutazione delle “teste d'opera”

di Alessio Belli – Fincantieri Cantieri Navali Italiani

L'introduzione dell'intelligenza artificiale (AI) generativa e dei sistemi di automazione si appresta a rivoluzionare il mondo del lavoro così come abbiamo imparato a conoscerlo. Gli studi indicano che l'implementazione di queste tecnologie ha il potenziale di trasformare radicalmente i settori tradizionali, creando nuove opportunità ma anche generando preoccupazioni legate alla perdita di posti di lavoro. Tale impatto pervade ogni aspetto della vita lavorativa moderna introducendo i concetti di automazione e sistematizzazione in branche aziendali che fino a qualche

tempo fa erano esclusivamente ad appannaggio di laboriosa attività umana e professionale.

A oggi in Fincantieri si è adottato un approccio strategico per rispondere a queste sfide, guardando alle nuove tecnologie per colmare il gap esistente tra la richiesta di manodopera negli stabilimenti e l'offerta da parte dell'indotto. Per farlo, l'azienda si è concentrata sull'incremento della componente logico-relazionale del lavoro, riducendo al contempo la necessita di lavoro a basso valore aggiunto o pericoloso, passando da un concetto di necessita di manodopera allo sviluppo di "teste d'opera", come nel caso di MR4WELD (Mobile Robot for Welding), un nuovo robot per la saldatura, che renderà l'operatore Fincantieri sempre più "gestore della macchina" e supervisore del processo.

Per seguire questa traiettoria abbiamo sviluppato un team interno dedicato che si occupa di ricerca, progettazione e sviluppo di soluzioni per i siti produttivi dell'azienda, garantendo un'integrazione responsabile e ponderata di queste tecnologie in tutti i settori aziendali, con particolare attenzione alla sicurezza e al coinvolgimento attivo dei lavoratori.

Tutto ciò porterà a cambiamenti, sia in ufficio sia in cantiere, nella produttività e nella qualità del lavoro, in termini di intensità e usura, senza influire negativamente sul numero di occupati ma andando a ridurre l'attuale carenza di personale che registriamo.

Questa trasformazione però comporta un'evoluzione dei ruoli e delle competenze umane, con una maggiore padronanza di competenze digitali e di supervisione delle nuove tecnologie, che deve essere accompagnata da misure proattive, che aziende ed enti istituzionali sono chiamati a mettere in atto.

Quali sono queste misure? Formare, sviluppare e normare:

- **formare.** Le aziende, con il sostegno degli stakeholder istituzionali, devono sviluppare piani di formazione di upskilling e reskilling delle persone occupate in ruoli maggiormente impattati dall'IA, mentre a livello prospettico occorre lavorare sui percorsi scolastici professionali, non solo orientandoli verso le nuove tecnologie, ma anche verso ruoli professionali caratteristici della cantieristica, promuovendo la diffusione del concetto di "testa d'opera", che Fincantieri ha introdotto con il progetto d'introduzione al lavoro "Maestri del mare";
- **sviluppare.** Gli enti istituzionali devono promuovere una collaborazione efficace come tra le aziende al fine di creare un ambiente favorevole all'innovazione e alla crescita sostenibile dei settori;
- **normare.** È fondamentale promuovere la diffusione della tecnologia in un contesto normativo europeo che preveda limiti, applicazioni e

regale di adozione per tutti. Questo per garantire che l'IA sia utilizzata in modo sicuro, etico e responsabile, creando degli standard di riferimento per tutte le parti sociali.

Per concludere: è evidente che l'implementazione dell'IA e della robotica nel mercato comune porta con sé minacce e opportunità significative, ma riteniamo che con un approccio strategico e responsabile a livello di sistema, mettendo l'accento sulla centralità della persona, si possano affrontare problematiche caratteristiche del nostro mercato, quali la gestione della produttività, la sicurezza sul lavoro e il mismatch tra domanda e offerta nel settore navalmeccanico.

Ritorno al futuro: la (ri)scoperta dell'employee centricity

di Fabio Comba – KPMG

In un'epoca di rapidi cambiamenti e dibattiti sull'intelligenza artificiale, le organizzazioni stanno (ri)scoprendo l'importanza di mettere le persone al centro delle proprie strategie. Qual è il vantaggio? Non solo promuovere il benessere dei dipendenti, ma anche creare un nuovo motore di innovazione, produttività e successo per l'organizzazione.

La ricerca "L'eccellenza nell'employee experience" condotta da KPMG con Great Place To Work (2023) evidenzia una stretta correlazione tra customer experience, employee experience e risultati di business, mostrando come le aziende che si distinguono sono quelle che pongono al centro della loro attenzione le persone, ottenendo performance superiori ai propri concorrenti.

L'employee experience (EX) viene misurata utilizzando due indicatori comuni nella customer experience (CX): il modello KPMG dei sei pillar (integrità, risoluzione, aspettative, tempo e impegno, personalizzazione, empatia, la cui sintesi produce l'EX score) e il classico NPS.

La ricerca evidenzia tre punti chiave:

- le aziende che misurano la EX da più tempo riportano punteggi più elevati sia in EX sia in NPS;
- una EX distintiva consente di raggiungere performance eccellenti anche in termini di CX;
- personalizzazione ed empatia sono i principali fattori che caratterizzano una EX di rilievo.

Interrogarsi sulla qualità della EX attraverso la lente dei sei pillar e attraverso i touch point dell'employee journey consente di generare valore

per le persone e l'organizzazione. Ecco di seguito alcuni spunti in questa direzione:

- pensare una **candidate experience** su misura, autentica e basata sulla comunicazione trasparente, scrive il primo capitolo di una storia di fiducia reciproca; poi, un **onboarding** che mette al centro la persona, non solo la forma ma le permette di immergersi rapidamente nel tessuto culturale aziendale, gettando le basi per un'avventura professionale di successo;
- **iniziative di benessere e inclusione**, disegnate per valorizzare l'employee experience, sono invece bussole che guidano verso un ambiente lavorativo più umano e coinvolgente. Valorizzare l'individualità non è solo una strategia aziendale, ma un'impronta che lascia un segno, creando relazioni che superano i confini dell'organizzazione e arricchiscono le comunità in cui operiamo.

In sintesi, un luogo human-centric by design non è solo un ideale, ma una necessità per le aziende che vogliono fiorire nel futuro e avere successo in un mondo in continua evoluzione. Abbracciare una cultura aziendale che mette al centro **benessere, inclusione ed empatia** trasforma le sfide in opportunità e i dipendenti in veri protagonisti della storia aziendale. La domanda non è più “possiamo permetterci di investire nelle persone?”, ma piuttosto “possiamo permetterci di non farlo?”.

AI: come contribuisce alla parità di genere e alla creazione di opportunità future?

di Dalila Barone – Minsait

L'Italia è all'87° posto in termini di parità di genere, in fondo alla classifica dei Paesi sviluppati della regione. Una dolorosa realtà certificata dal Global Gender Gap Index 2024 del World Economic Forum, che basa la sua classifica sulla presenza delle donne in settori chiave come l'economia, la politica, l'istruzione e la salute. Uno di questi è, ovviamente il settore tecnologico, forse quello che sta avendo il maggiore impatto nel plasmare il nostro presente e futuro. Nel nostro Paese, la presenza femminile nel settore IT si è storicamente aggirata intorno al 15%, perpetuando (e aggravando) un problema sistemico di disuguaglianza.

La logica è semplice: un mondo plasmato da un settore – quello tecnologico – in gran parte maschile sarà un mondo plasmato da una prospettiva prevalentemente maschile.

Prendiamo per esempio una delle aree tecnologiche in più rapida crescita e di maggiore impatto: l'intelligenza artificiale. Il potenziale trasformativo di questa tecnologia ci impone di garantire che il suo sviluppo avvenga nel quadro di un impegno etico e di una vocazione al bene comune. Non è possibile avere un'IA etica senza un'IA egualitaria.

Indubbiamente, è urgente riflettere sui dati che alimentano e addestrano i nostri sistemi. Uno studio di *The Guardian* ha mostrato come i sistemi di intelligenza artificiale addestrati con le immagini presenti sui social network tendano all'"oggettificazione" dei corpi e a identificare i corpi delle donne più di quelli degli uomini come contenuti con connotazioni o esplicitamente sessuali.

Lavorare per un'IA egualitaria richiede quindi di analizzare i dati e di correggere i pregiudizi alla fonte. Ma non solo. È importante non dimenticare altre due chiavi fondamentali, legate al controllo e alla progettazione degli algoritmi.

Primo: l'intelligenza artificiale etica richiede un controllo democratico, sia da parte della società civile sia delle istituzioni, che a sua volta richiede sistemi trasparenti nella loro progettazione e che siano spiegabili. Oggi, la maggior parte degli algoritmi di intelligenza artificiale sono per noi "scatole nere" che soffrono di una mancanza di "esplicabilità" (per utilizzare il termine di Luciano Floridi) nella loro logica e nel loro funzionamento, il che limita drasticamente il loro controllo effettivo.

In secondo luogo, oltre ai dati, dobbiamo anche porci delle domande relative alla progettazione dei sistemi di intelligenza artificiale, ossia lo scopo per cui i sistemi sono stati ideati e i possibili impieghi (usi e abusi) a cui possono essere destinati.

Quali dati hanno alimentato il sistema di intelligenza artificiale? I dati sono completi, affidabili e imparziali? L'algoritmo compensa eventuali pregiudizi di genere nei dati che lo alimentano? Per quale scopo e in quale contesto è stato sviluppato l'algoritmo? Il sistema è orientato al bene comune? Quali possono essere gli usi del sistema? Sono tutte domande pertinenti che dobbiamo porci come società e che puntano a due questioni cruciali: l'intelligenza artificiale sta aiutando a combattere la disuguaglianza di genere o la sta perpetuando? L'AI ridurrà le opportunità di lavoro indebolendo la voce dell'art. 1 della Costituzione "l'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro", riducendo a sua volta le opportunità di impiego per le donne? Questo è il fantasma dietro un'evoluzione e un'automazione così veloce.

L'AI sostituirà dei lavori creandone dei nuovi, ma non possiamo prevedere quali saranno le reazioni dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno

già maturato esperienza lavorativa, dei giovani che si apprestano al mondo del lavoro e di quelli che nel frattempo il lavoro lo hanno perso.

L'unica certezza è che siamo di fronte a un paradigma di lavoro che cambia e che impone la reinterpretazione degli schemi, la strutturazione di nuovi schemi e il coraggio di affrontare il cambiamento.

Il coraggio di cambiare sarà la vera leva che ci permetterà di godere dell'evoluzione tecnologica ponendo l'AI a servizio della comunità, allora non sarà più necessario porsi la domanda che dà vita a questa riflessione.

Quali le competenze del/la leader per guidare la transizione verso l'intelligenza artificiale?

di Maria Grazia Bizzarri – Italiaonline

La nostra epoca è sicuramente contrassegnata dal progresso incessante dell'intelligenza artificiale. Le sfide imposte da questo paradigma tecnologico sono molteplici:

- stimola la **costruzione di una cultura aziendale** capace di promuovere e sostenere efficacemente la transizione verso l'intelligenza artificiale;
- sollecita l'implementazione di **nuovi modelli organizzativi e modifiche significative nei processi operativi**;
- pone l'accento sull'importanza di **scelte responsabili ed etiche**.

Per navigare con successo in questo scenario in costante evoluzione, un/una leader deve essere dotato/a di specifiche competenze. Di seguito **quattro abilità** che ritengo prioritarie per guidare tale transizione:

- **domande, domande e ancora domande**. Il percorso verso l'integrazione dell'intelligenza artificiale non è lineare e richiede una guida capace di adattarsi. Essenziale è quindi lo sviluppo di uno spirito critico, che permetta al/alla leader di porsi le domande giuste e di non farsi sopraffare dall'ansia di fronte all'incertezza e al non avere le risposte a tutti i quesiti. Questa competenza implica la capacità di cogliere opportunità di cambiamento di traiettoria quando necessario, unendo flessibilità a una visione lungimirante;
- **strategia ma... facendo accadere le cose**. Un/una leader deve unire alla capacità di ideare/definire strategie innovative la competenza di tradurle in azioni concrete che creano valore per le persone e per i clienti. Questa competenza si basa sulla comprensione profonda della missione aziendale e su come l'adozione dell'intelligenza artificiale

possa servire a migliorare sia i processi interni sia a creare valore per i clienti, sostenendo così la crescita e il successo a lungo termine dell'organizzazione;

- **tocco umano.** La transizione verso l'intelligenza artificiale può generare inquietudine e preoccupazione, specialmente in termini di impatto sui posti di lavoro. Essere dotati di "tocco umano" significa comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle altrui. Per un/una leader, ciò si traduce nella capacità di creare un ambiente in cui il cambiamento è percepito non come una minaccia ma come un'opportunità di apprendimento e crescita. Significa comprendere le attitudini, le motivazioni e le passioni delle persone e di conseguenza supportare la persona nel percorso di apprendimento continuo;
- **responsabilità sociale e saggezza tecnologica.** Le decisioni in ambito intelligenza artificiale hanno implicazioni estese all'intero ecosistema cui l'organizzazione appartiene, inclusi fornitori, clienti e la società nel suo insieme. Pertanto, è essenziale avere una visione olistica che consideri l'intera catena di valore, valutando come ogni scelta tecnologica e organizzativa possa influire su ogni singolo stakeholder, identificando e mitigando i potenziali rischi sociali.

Di fronte a tale rivoluzione l'HR ha l'obiettivo di:

- **promuovere consapevolezza e motivazione** delineando i benefici e il percorso di transizione, affrontando apertamente le preoccupazioni riguardanti le ricadute occupazionali;
- guidare l'organizzazione nell'adottare l'intelligenza artificiale, **sia identificando, valorizzando e rafforzando le competenze già interne all'azienda sia attraendole dal mercato esterno;**
- ma ritengo che la nostra funzione abbia **soprattutto il compito e la sfida di rendere** le persone consapevoli che l'intelligenza artificiale senza la guida dell'essere umano non può funzionare. Dal prompt alla riflessione etica, il contributo umano è fondamentale, così come lo fu nella rivoluzione industriale. Occorre "mettere sempre le persone al centro delle scelte e decisioni", trasformando questo viaggio, seppur incerto, in un'avventura entusiasmante.

Automazione e AI GEN in Sara Assicurazioni

di Michela Mannella – Sara Assicurazioni

L'IA sta trasformando radicalmente ogni aspetto della nostra vita, influenzando profondamente la società e il mondo del lavoro. Dalla mia esperienza e osservazione delle dinamiche aziendali presso Sara Assicurazioni, posso affermare che l'IA non rappresenta solo una tecnologia, ma un potente catalizzatore di cambiamento che richiede **una gestione responsabile, attenta agli impatti umani ed etici**. L'IA generativa, in particolare, ha il potenziale di trasformare la creatività umana, offrendo strumenti che amplificano le capacità individuali e collettive. Tuttavia, è essenziale che questa trasformazione sia guidata da un approccio centrato sulle persone. **L'integrazione delle competenze umane con le tecnologie avanzate** deve mirare a creare un **ambiente di lavoro più produttivo e inclusivo**, in cui l'IA supporti e valorizzi le competenze umane anziché sostituirle.

Con questa vision in Sara Assicurazioni abbiamo organizzato una serie di workshop che hanno coinvolto tutte le aree aziendali e che hanno portato all'individuazione di use case che a oggi sono in fase di implementazione.

Ci stiamo impegnando nel creare un clima di apertura e fiducia verso l'IA, anche attraverso la realizzazione di linee guida sull'uso consapevole dell'IA e degli algoritmi di machine learning, oltre ad aver accolto politiche di cyber security per la protezione dei dati aziendali e personali.

La trasparenza e la comunicazione aperta sono fondamentali per rassicurare i dipendenti e per facilitarne un'adozione consapevole e sicura. Penso che questo **approccio partecipativo** rappresenti un valore aggiunto, favorendo non solo **l'adozione dell'IA**, ma creando anche un **forte senso di appartenenza e fiducia** tra le nostre persone.

Il nostro impegno non si ferma qui: grazie al nostro approccio di sperimentazione e apprendimento continuo, monitoriamo e valutiamo costantemente l'impatto delle tecnologie attraverso la costruzione di percorsi formativi e di progetti pilota. Coinvolgere attivamente i dipendenti nei processi di implementazione dell'IA e nello sviluppo delle soluzioni tecnologiche, infatti, li rende davvero protagonisti, facendoli sentire parte integrante del cambiamento innovativo.

L'automazione e l'IA generativa rappresentano una sfida e un'opportunità senza precedenti.

La mia visione è quella di un futuro in cui queste tecnologie siano al servizio dell'uomo, migliorando la qualità del lavoro e della vita, e dove

ogni individuo possa contribuire al progresso tecnologico con consapevolezza e responsabilità.

Il nostro impegno è quello di guidare questo cambiamento con integrità, innovazione e un profondo rispetto per le persone.

La nuova frontiera dell'HR

di Giacomo Marchiori – Talentware

Immaginate di trovarvi in un vecchio ufficio, sommersi da pile di documenti e file Excel che sembrano moltiplicarsi a ogni sguardo. Questa è la realtà di molti professionisti HR, costretti a navigare attraverso processi lunghi e tediosi, spesso destinati a diventare obsoleti prima ancora di essere completati. Ora, chiudete gli occhi e immaginate un mondo dove tutto questo lavoro manuale è automatizzato, dove le informazioni sono sempre aggiornate e le decisioni si basano su dati concreti e tempestivi. Benvenuti nell'era dell'automazione e della GEN AI nel mondo HR.

Vogliamo raccontarvi di seguito come tre processi chiave del talent management di un'azienda siano evoluti molto rapidamente grazie al supporto della tecnologia.

Mappatura delle competenze: dalla preistoria dei file Excel alla mappatura dinamica

Quando si parla di mappatura delle competenze, gli HR tendono a impallidire. Il primo pensiero va a job profile da aggiornare, tassonomie disparate e meeting interminabili. Per fortuna, nel 2024 non è più così.

Oggi, esistono soluzioni basate su AI che grazie alla propria skill intelligence valorizzano i dati già presenti in azienda e quelli di mercato, per mappare e aggiornare le competenze dei dipendenti in tempo reale. Non dovete più gestire file Excel da migliaia di righe, ma avrete la vostra mappatura sempre a portata di click, dedicandovi ad attività a maggior valore aggiunto.

Workforce planning: da puzzle impossibile a scacchiera strategica

Pianificare le carriere e creare dei piani successione è sempre stato come cercare di completare un puzzle impossibile, con pezzi mancanti e un'immagine finale che cambia continuamente. Ogni cambio organizzativo ci costringe a rivedere tutto da capo per avere documenti sempre obsoleti.

Le nuove soluzioni basate su AI trasformano questo puzzle in una scacchiera strategica, dove ogni mossa è calcolata con precisione. Grazie ad algoritmi di ultima generazione che si basano su dati presenti all'interno dell'azienda, è possibile ottenere uno score di compatibilità di ciascun dipendente rispetto al ruolo ricoperto e a tutti ruoli mappati all'interno dell'azienda. Ciò significa sapere in un istante chi può essere il best fit per un determinato ruolo, e quali possono essere i percorsi di carriera più idonei per quel dipendente in base alle sue competenze e ai suoi interessi. Il bello di tutto questo processo è che è finalmente dinamico: a ogni cambiamento organizzativo tutto si aggiorna automaticamente e voi non dovete far altro che premere un bottone.

Formazione e sviluppo: da pioggia a giardinaggio di precisione

La formazione tradizionale somiglia a una pioggia torrenziale che bagna tutto e tutti senza distinzione. Le aziende tendono a investire per dare accesso a migliaia di corsi, senza però rendersi conto che i dipendenti sono spesso disorientati e tendono a *skipparli*, non avendo quel ritorno tanto atteso rispetto all'investimento sostenuto. Questo metodo non solo risulta inefficace, ma può spesso risultare demotivante per i dipendenti stessi.

Pensate invece per un attimo a uno strumento che sulla base dei gap di competenza evidenziati per ciascun dipendente è in grado di agire come un sistema d'irrigazione di precisione, che bagna esattamente dove ce n'è bisogno con la giusta quantità d'acqua. Bello no?

È esattamente quello che grazie all'AI si può ora fare. Correlando i corsi di formazione provenienti da molteplici fonti e taggandoli sulla base delle competenze interessati, questi vengono suggeriti automaticamente a ciascun dipendente che ha una lacuna in quell'area. In questo modo le persone vengono guidate nel proprio percorso formativo e percepiscono un valore aggiunto nel fare quel corso piuttosto che un altro.

Conclusione: l'AI come il VAR per l'HR

Qualche tempo fa mi è capitato di parlare con un arbitro di calcio professionista e di toccare il tema del VAR: un arbitro cerca sempre di prendere le migliori decisioni in quel preciso istante in base alle informazioni che ha. Nel momento in cui si hanno informazioni aggiuntive, chiare e oggettive messe a disposizione dalla tecnologia, perché non usarle per prendere decisioni migliori?

Personalmente credo che l'AI possa, e stia già agendo, nel mondo HR in un modo molto simile. Automatizzando compiti ripetitivi e manuali, e fungendo da strumento di supporto che fornisce dati precisi e informazioni aggiuntive per decisioni più informate, l'AI libera infatti gli HR da numerosi task quotidiani, permettendo loro di concentrarsi su decisioni strategiche e di valore.

Per concludere, credo che adottare l'AI nelle risorse umane non sia solo una scelta intelligente, ma una necessità per restare competitivi in un mondo in rapida evoluzione. Proprio come il VAR ha migliorato l'equità e la precisione nel calcio, l'intelligenza artificiale sta aprendo nuove possibilità per un ambiente di lavoro più dinamico, preciso e meritocratico. Vogliamo perdere quest'opportunità?

Un paradigma possibile “persona e tecnologia”

di Loretta Chiusoli – CRIF

La visione CRIF rispetto al dilemma “persona-dipendente” è che non esiste un dilemma ma una visione che le aziende stanno ampliando passando da una concezione della persona strettamente legata alla sfera professionale a una visione della persona che gestisce dimensione professionale e privata in un *continuum* sempre rappresentato che non può essere suddiviso in momenti distinti tra loro non collegati.

Le persone esprimono crescenti aspettative verso le aziende e portano bisogni personali anche nella sfera aziendale, in termini di esigenze di ascolto, disponibilità di servizi di coaching e counselling, servizi per il tempo libero per la persona e per la famiglia, supporto nei momenti difficili della propria vita (in termini economici, di flessibilità oraria, di mobilità, di aiuto psicologico...).

Le aziende che sapranno maggiormente vincere questa sfida, ovvero la capacità di sviluppare una visione “integrata e unica” del dipendente come

persona, sviluppando servizi e una cultura profonda e integrata dell'ascolto saranno, a mio parere, quelle di maggior successo e di maggior interesse per le nuove generazioni.

Il calo demografico è un dato di fatto che le aziende devono imparare a gestire e gestire con proattività, mettendo in atto una serie di iniziative quali:

- strutturare e rendere forti le proprie strategie di employer branding (ci sarà inevitabilmente una crescente competizione tra le aziende nell'attrazione dei giovani, quantitativamente sempre più scarsi, che entrano nel mondo del lavoro);
- “allungare” la permanenza delle generazioni più anziane per rallentare il sorgere del gap di risorse che si crea e si creerà in modo crescente;
- usare l'AI e l'automazione in genere per rendere la tecnologia un “alleato” delle aziende e ridurre la necessità di svolgere attività a basso valore aggiunto con l'impiego di risorse umane;
- infine, suggerisco alle aziende di adottare quante più politiche e iniziative a supporto della natalità in quanto il calo demografico è sicuramente dovuto alle difficoltà organizzative (carenza di servizi pubblici e privati) ed economiche delle famiglie italiane che faticano a immaginare di poter gestire una famiglia con più figli.

Automazione e AI

CRIF per il tipo di business che gestisce investe sistematicamente nell'automazione e più recentemente nello sviluppo dell'AI a supporto dei processi interni, dei prodotti e servizi e del business CRIF.

Di fatto questi sono temi che stanno entrando ed entreranno tra i primi punti dei piani strategici delle aziende.

Le aziende devono a mio modo di vedere, accelerare il processo di presa di consapevolezza su questi temi e attuare processi di approfondimento per capire e decidere come declinare questi temi rispetto ai propri operating model e-business model.

Di fatto i punti da sviluppare per un'azienda sono sostanzialmente quattro:

- come adottare l'AI a supporto della produttività individuale delle persone (l'adozione di co-pilot rappresenta oggi l'esempio più chiaro e diffuso di questa prima dimensione);
- come adottare l'AI per ridurre significativamente le attività a basso valore aggiunto (questo aspetto diventa molto significativo nelle aziende caratterizzate da una forte componente di operation, ovvero attività transazionali a basso valore aggiunto, al proprio interno);

- come adottare l'AI per arricchire i propri prodotti e servizi e i propri processi interni: l'AI diventa il “super potere” che rende intelligenti prodotti e servizi tradizionali, modalità di lavoro non ancora data driven e non ancora caratterizzate dall'AI generativa;
- infine, come usare l'AI per avviare nuove linee di business, legate alla data monetization o legate alla capacità di promuovere tool e strumenti sostanzialmente focalizzati su queste nuove tecnologie.

Purpose, leadership e intelligenza artificiale: come generare valore insieme

di Alessandro Camilleri – Gruppo Hera

L'importanza del senso del lavoro per Hera

Il lavoro è sempre stato parte essenziale dell'esistenza umana. Fornisce scopo, struttura e un senso di realizzazione. Nell'attuale contesto aziendale, il senso del lavoro emerge ancora di più come un pilastro fondamentale per il successo e il benessere organizzativo. Per un'azienda come Hera, che si impegna costantemente verso l'innovazione e la sostenibilità, lavorare sul senso del lavoro significa investire nella motivazione e nell'ingaggio profondo delle persone. Nondimeno, con l'avvento dell'intelligenza artificiale (IA), il significato del lavoro sta evolvendo. L'obiettivo di questo contributo è quello di esplorare l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro attraverso un'applicazione concreta e di sviluppare una riflessione su come scopo e IA possano interagire, generando valore aggiunto.

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nel lavoro

L'avvento dell'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il modo in cui lavoriamo, offrendo strumenti potenti per l'analisi dei dati, l'automazione e l'ottimizzazione dei processi e il supporto decisionale. Proprio per l'ampio utilizzo che può avere questo strumento, emerge ancora una volta l'importanza di avere un approccio fondato su uno scopo, che permette di disegnare nuovi modelli di utilizzo e applicazione con una visione ampia e trasversale. È proprio questa visione che permette di passare da una logica data driven a una logica purpose driven. In questo modo è possibile sfruttare le opportunità che offre il mercato lasciando tuttavia alle persone

il ruolo di protagoniste, affinché siano loro stesse a trarne beneficio nel lavoro di tutti i giorni. Con questo spirito il Gruppo Hera sta gestendo la diffusione dell'IA che rappresenta non solo un passo avanti verso una maggiore efficienza e una migliore efficacia, ma anche un'ottima opportunità per supportare le persone nell'esecuzione di compiti ripetitivi, permettendo loro di concentrarsi su attività più strategiche e creative. Sono ancora una volta le persone il punto chiave di questa innovazione, che guidano il cambiamento con nuovi strumenti e competenze.

Il collegamento tra purpose, leadership e IA

In Hera il concetto di purpose, ovvero la capacità di dare un significato profondo al proprio lavoro, si intreccia strettamente con la leadership e l'IA. In questa direzione, a inizio 2024 il Gruppo Hera ha deciso di far evolvere il proprio modello di leadership, posizionando al centro del nuovo modello lo stile purpose driven che, attraverso un insieme di competenze attentamente selezionate, richiede a tutte le persone di perseguire nel quotidiano obiettivo che vadano oltre il mero profitto. L'intelligenza artificiale, in questo contesto, rappresenta uno strumento per supportare la realizzazione di questa visione, mettendosi al servizio per dialogare con le persone e farle esercitare sull'effettiva messa in pratica dei comportamenti attesi dal nuovo modello di leadership. Infatti, da aprile 2024 il Gruppo Hera ha introdotto un innovativo strumento di IA generativa applicata alla leadership, volto a supportare i leader (nell'accezione estesa a tutte le circa 10.000 persone che lavorano nel Gruppo Hera) nell'adozione dei comportamenti previsti dal nuovo modello di leadership purpose-driven. L'IA rappresenta, quindi, un supporto a tutte le persone per osservare la capacità individuale e collettiva di interpretare i comportamenti del modello di leadership nel quotidiano, identificare di conseguenza azioni di miglioramento ed essere più efficaci nel dialogo tra le persone, mettendo a disposizione uno strumento strutturato che permette all'osservatore di riflettere continuamente sull'effettivo sviluppo della leadership e limitare i classici errori psicologici della valutazione. Il percorso di sviluppo della leadership non solo ha l'obiettivo di rafforzare le competenze delle persone che lavorano nel Gruppo Hera per realizzare i propri obiettivi strategici e il proprio purpose, ma rappresenta anche un'ottima opportunità per far vivere nel quotidiano un rapporto sano ed efficace tra persona e intelligenza artificiale. La persona, infatti, resta al centro di ogni momento decisionale, aumenta la propria efficacia

attraverso un supporto tecnico in grado di fornire spunti e suggerimenti, beneficia di maggior tempo a disposizione per riflettere sul reale scopo dello sviluppo della leadership nel quotidiano. Inoltre, questa iniziativa arricchisce ulteriormente l'ampio percorso denominato "Her@futura" che ha l'obiettivo di accompagnare le persone nel percorso di evoluzione digitale, rendendole protagoniste del cambiamento. In sintesi, la sperimentazione in atto permette all'azienda di aumentare la capacità di realizzazione dei propri obiettivi strategici e, quindi, del proprio purpose e alle persone di sviluppare le proprie capacità di leadership, allenandosi nel quotidiano anche con l'intelligenza artificiale intesa come alleata per la costruzione di una cultura aziendale orientata al futuro.

Sostenibilità e impatto reale

Sostenibilità e impatto reale: “Arsenalia It’s Y-Our Place”

di Marta Calabretto e Caterina Floretta – Arsenalia

La creatività umana è il motore primario di progresso e innovazione in molteplici ambiti.

Senza la creatività non avremmo nessuna crescita economica, ricchezza culturale che arricchisce la nostra vita quotidiana e neanche rivoluzioni tecnologiche che, oggi più che mai, avanzano con una forza inarrestabile.

Da questo flusso di cambiamento sta emergendo la necessità drastica e cruciale di doversi fermare e riflettere sull’impatto che le nostre azioni hanno sul nostro sistema ecologico sempre più fragile, sui nostri cari e sulle future generazioni.

Il termine “sostenibilità” è inserito sempre di più in questo tipo di ragionamento, lo possiamo trovare ovunque: in TV, nei libri, alla radio, nei podcast e nelle pubblicità.

Ma cosa significa? Come possiamo raggiungere lo sviluppo sostenibile tanto discusso in modo concreto?

Arsenalia ha deciso di rispondere a queste domande dando vita a “It’s Y-Our Place”, un progetto il cui obiettivo è quello di valorizzare gli impatti positivi nel nostro environment e renderli significativi.

Ci siamo concentrati nel coinvolgere direttamente le nostre persone, ascoltando le loro opinioni in merito ad azioni concrete e cercando di diffondere informazione e consapevolezza partendo da una premessa fondamentale: prendersi cura delle persone e di un luogo – che sia un territorio o un ambiente di lavoro condiviso – è responsabilità di ogni singolo individuo e dell’intera comunità.

Mappiamo quindi il nostro percorso di sostenibilità:

- abbiamo stabilito una struttura di governance dedicata alla sostenibilità all'interno di Arsenalia e gli abbiamo dato un nome che rispecchiasse il principio cardine della responsabilità condivisa: è il tuo posto, è il nostro posto, è **Y-Our Place**;
- abbiamo delineato i passaggi e gli approcci necessari per coinvolgere i nostri stakeholder, garantendo i valori e le opinioni di coloro che sono direttamente più interessati alle nostre decisioni;
- abbiamo iniziato a produrre documenti concreti e a condurre analisi dei dati, organizzando tavole rotonde e comitati
- infine, abbiamo fissato obiettivi ESG mirati a riflettere sulle esigenze del Gruppo e dei nostri stakeholder per diventare un'organizzazione sostenibile.

All'interno di Arsenalia consideriamo fondamentale il rispetto per le persone. Pertanto, vorremmo condividere un esempio reale di come abbiamo affrontato le tematiche e gli impatti legati alla sostenibilità sociale.

La metodologia OKR per ESG: “la nascita del Comitato DE&I e gli Uniquers di Arsenalia”.

Attraverso l'unione di sensibilità diverse e un autentico interesse al tema, è nato il Comitato DE&I.

Questo gruppo mira a essere il portavoce e il rappresentante delle iniziative legate alle tematiche di Diversità, Equità e Inclusione nei contesti lavorativi.

Abbiamo deciso di affrontare l'impatto DE&I creando dei tavoli di discussione in modalità OKR, che consiste nel fissare obiettivi ambiziosi a lungo medio e breve termine e lavorare in piccoli gruppi dedicati per raggiungerli.

Con il termine “uniquers”, naming nato nel Comitato, intendiamo andare oltre la semplice definizione di individuo, ma considerandoci “unici” ciascuno a modo suo.

Tutto questo è mirato a raggiungere l'obiettivo primario della creazione di un safe space: ci impegniamo a rendere Arsenalia un luogo sicuro, dove l'unicità di ogni individuo può essere valorizzata per la piena realizzazione.

Partendo da questo principio ci siamo chiesti: come possono sentirsi al sicuro le nostre persone sia all'interno che all'esterno del Gruppo Arsenalia? Due tavoli OKR stanno proprio lavorando su questo:

- **discrimination0!**: consiste nella creazione e promozione di iniziative volte a sensibilizzare riguardo tematiche legate alla disabilità, alla prevenzione della violenza e diffusione di un linguaggio inclusivo;

- **inclusiON!**: mira ad aumentare l'impegno ed engagement verso azioni e valori DE&I sia all'interno che all'esterno di Arsenalia, attraverso la creazione di una comunità intranet dedicata e alla ricerca di Ambassador che possano promuovere eventi e iniziative legate a queste tematiche.

Sostenibilità e dimensione umana nella società dell'algorithm

di Massimo A. De Bari – ELT Group

La sostenibilità è diventato un tema così pervasivo da essere passato da macro-trend a nuovo paradigma. Non ci troviamo più davanti a una scelta, ma a un nuovo scenario.

Le aziende, così come la società e le istituzioni, nonché i singoli individui, hanno la possibilità di adattarsi a questo cambiamento e cogliere l'opportunità di contribuire a costruire una società più equa e un futuro più sostenibile. Come imprese, il primo passo per questa trasformazione è una concreta integrazione strategica delle tematiche ESG nel modello di business, ripensando i rapporti con tutti gli stakeholder interni ed esterni, aggiornando i prodotti e i servizi, rivedendo il modo di fare impresa con attenzione alla generazione di valore condiviso.

Una grande spinta in tal senso è arrivata dalla normativa europea CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), ma anche dalla complessità del mondo che le imprese e le persone si trovano ad affrontare per gestire i cambiamenti ambientali e sociali.

Come ELT Group abbiamo deciso di rendere la sostenibilità un cardine del nostro purpose, facendo perno sulla trasformazione culturale ESG necessaria a indirizzare obiettivi, strategie e investimenti.

Anche molto prima che la sostenibilità desse un nome a queste azioni, la nostra azienda ha valorizzato con prioritaria attenzione la componente "S", facendone un perno della propria strategia industriale. Questo perché un'azienda la cui ricchezza risiede nell'innovazione di processo e di prodotto è un'azienda che ha al proprio centro il capitale umano come fattore distintivo della propria offerta e come garanzia di sopravvivenza nella società dell'algorithm.

La dimensione sociale, da sempre al centro del nostro operato, l'abbiamo quindi riabbracciata con ulteriore convincimento anche aderendo tra gli altri, agli obiettivi 3 (Salute e benessere), 4 (Istruzione di qualità), 5

(Parità di genere), 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica), 12 (Consumo e produzione responsabili dell'Agenda 2030).

L'ultimo biennio è stato caratterizzato da una profonda attenzione ai temi del welfare, alla conciliazione vita-lavoro (anche attraverso lo smart working e un accordo di secondo livello per coprire necessità come visite mediche, inserimento a scuola e malattia dei figli e cure per i propri familiari), alla tutela della salute e del benessere psico-fisico dei nostri dipendenti, al rispetto e alla valorizzazione della diversità, all'accrescimento delle competenze. Può sembrare scontato parlare di welfare, wellness e wellbeing, ma mettere in pratica questi aspetti in un contesto industriale richiede un costante impegno, e investimenti considerevoli. Importante, come ci insegna la nuova direttiva sulla sostenibilità, sarà misurarli e avere dei parametri di riferimento per una crescita ulteriore. A oggi l'apprezzamento di quanto fatto dall'azienda ci viene dal rinnovo annuale nella certificazione Great Place to Work, che ci restituisce una misura oggettiva del benessere della popolazione aziendale.

Mi fa piacere sottolineare che l'azienda sta volgendo lo sguardo anche a un nuovo aspetto della dimensione S, quello esterno all'azienda. In ossequio alla mission aziendale di protezione di persone, asset e dati, l'azienda è entrata nel settore della biodifesa, creando la tecnologia E4Shield per la neutralizzazione dei virus respiratori, portando in tal senso beneficio a tutta la società.

Queste le principali direttrici sulle quali continuerà a concentrarsi il nostro impegno, sulle quali, come già fatto fino a oggi, ma con rinnovato entusiasmo e attenzione, ci dedicheremo ogni giorno per dare concretezza al nostro purpose: contribuire a promuovere il progresso e creare valore con creatività e responsabilità.

La sostenibilità sociale: questione etica, obbligo o opportunità?

di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini

La sostenibilità è diventata un imperativo sempre più centrale nelle strategie di investimento e le aziende si stanno impegnando per rimanere al passo ed essere protagoniste di questo cambiamento.

Oggi è il settore finanziario a guidare la transizione sostenibile, spingendo le imprese a non essere più solo responsabili nei confronti dei propri azionisti quanto a generare valore per la collettività, ad assumere impe-

gni eticamente rilevanti e a integrare logiche ESG (Environmental, Social, Governance) nei propri processi decisionali. Di qui a qualche anno, qualunque organizzazione sarà chiamata a far propri i concetti di sostenibilità ed è bene che si approcci al tema prima che da opportunità diventi obbligo normativo.

In tale contesto, la funzione Risorse Umane riveste un ruolo fondamentale come motore del cambiamento e può adoperarsi per promuovere pratiche sostenibili in azienda, proporre nuovi modelli di leadership e creare ambienti di lavoro più aperti ai bisogni delle persone. Questo, con ritorni tangibili per l'azienda sia in termini reputazionali sia di attrattività dei migliori talenti.

Il concetto di sostenibilità si compone però di diverse dimensioni che mirano a conciliare in modo virtuoso obiettivi di business e responsabilità d'impresa. La comprensione profonda delle aspettative dei lavoratori verso le tematiche ESG diventa essenziale per ottimizzare le strategie di gestione del personale, a partire dalla coerenza e la chiarezza tra quel che l'azienda dice di sé e le azioni effettivamente realizzate. Infatti, l'impegno verso la sostenibilità deve essere percepito autentico sia all'esterno sia all'interno, per non incorrere in un effetto "greenwashing" in grado di minare l'immagine e la credibilità aziendale ma anche l'engagement e la retention. Un altro aspetto da considerare è la necessità di rendere la "S" di "sociale" un prerequisito nello sviluppo di qualsiasi attività aziendale: parlare di sostenibilità in termini di impatto sull'ambiente non può più prescindere da una pari attenzione verso la salute, la sicurezza, l'inclusione, la formazione, work-life balance e welfare a sostegno delle persone. Inoltre, molte realtà stanno introducendo metriche ESG all'interno dei propri sistemi di valutazione, e questo è un ulteriore passo per rimarcare l'allineamento tra contributo del singolo, valori dell'organizzazione e obiettivi generali della collettività.

La dimensione sociale della sostenibilità richiede però un impegno da parte di tutti i livelli al fine di renderla realmente parte integrante della cultura d'impresa: non più solo intenzioni o filantropia, dunque, ma volontà concreta di generare valore a beneficio di collaboratori, filiera, comunità locali e società nel suo complesso.

In conclusione, la sostenibilità e in particolare la sua dimensione sociale rappresentano non solo una questione etica ma anche un'opportunità strategica da cogliere e su cui investire. È solo integrando questi concetti in modo sistemico e trasparente all'interno dei propri processi decisionali che le aziende potranno contribuire alla transizione in atto, creando valore condiviso e lasciando un'impronta duratura e responsabile per le generazioni a venire.

Camminare verso il futuro, a fianco delle nostre persone

di Giovanna Conzi e Anna Deambrosis – Reale Mutua

Ci sono termini che nella nostra vita hanno acquisito un importante valore e dimostrano vitalità e ricchezza. Tra questi, indubbiamente, c'è la parola sostenibilità. Per comprenderne il significato, bisogna innanzi tutto andare alle sue radici. Rileggendo la definizione etimologica, scopriamo che essa deriva dal latino *sustīneo/sustinēre* e significa “resistere, durare ma anche sostenere, sorreggere, proteggere, nutrire e soprattutto prendersi cura”.

Dunque, per trattare il tema del rapporto tra sostenibilità nel settore people e organizzazione, in Reale Group ci piace partire proprio da questi spunti etimologici che richiamano il nostro purpose (*Taking care of people for a better world, together*) coniato nel 2023 per definire il “perché”, il “cosa” e il “come”, ovvero quelle motivazioni che ci portano a offrire protezione, cura e sicurezza, mettendo in primo piano le persone che fanno parte del Gruppo, a qualsiasi titolo: clienti, dipendenti, intermediari, fornitori, stakeholder in generale.

Effettivamente, il tema dell'organizzazione “umana e sostenibile” si caratterizza, in Reale Group, con il fatto che tutte le colleghe e i colleghi sono considerati innanzitutto persone che, con le proprie competenze, passioni, ambizioni, bisogni ed esperienze, operano ogni giorno per essere volano della crescita della nostra azienda.

Avendo come riferimento i valori del Codice etico, i principi relativi all'essere società benefit e gli statements espressi sempre nel purpose, noi orientiamo tutte le iniziative che si occupano di sostenibilità nel mondo people verso un solo grande obiettivo: “prendersi cura” di tutte le persone e soprattutto della loro capacità di essere “cuore”, “mente”, “pancia” e “anima” di ogni innovazione, rispondendo ai bisogni reali (sia individuali sia professionali) e facendo in modo che tutte e tutti possano agire in una vera situazione di benessere, quale fondamentale requisito a garanzia della prosperità e del futuro del Gruppo. In questa cornice, il valore della “cura” e della “protezione” sono dunque centrali!

Sulla base delle nostre esperienze, creare un modello di lavoro HR “sostenibile” – oggi più che mai – è una sfida irrinunciabile e, al tempo stesso, affascinante. Esso, secondo noi, si realizza nel momento in cui l'impresa si mette in gioco e si comporta come un “organismo vivente”, mutando velocemente pelle (quando serve davvero!), senza timori di commettere errori e riponendo le facili soluzioni nel cassetto, ma restando sempre in stretto contatto con le evoluzioni del mercato e con i veri bisogni delle persone.

La verità è che occuparsi di queste tematiche non significa creare piani strategici complessi o scrivere manuali appesantiti da indici numerici che cercano di controllare fenomeni sempre più imprevedibili. Noi preferiamo considerare la sostenibilità nel mondo People come un processo di cambiamento continuo, che abbraccia la sperimentazione a tutto campo, aperto e “portatore sano” di leggerezza e autenticità. Pensiamo a un sistema in grado di “togliere pesi” alle persone (ovvero, tutto quello che non serve più, che rallenta il cambiamento, riproduce schemi del passato, e altro ancora), offrendo soluzioni (ma anche organizzazioni) attuali, semplici e veloci da implementare, opportunità efficaci, competenze utili per la crescita (ma anche per la messa in sicurezza delle strutture) che restituiscano velocità, qualità e innovazione, oltre a strumenti che aiutino a comprendere il presente e affrontare nel modo giusto la complessità dei giorni nostri.

Costruire tutto questo non è facile. La nostra visione è quella di tracciare e realizzare un percorso di lavoro inter-funzionale e agile che trasformi la nostra People strategy – il programma triennale che rappresenta il punto di sintesi tra le strategie del Gruppo, le progettualità HR, i bisogni dei singoli e i programmi del business plan – in una “bussola” sempre orientata verso la sostenibilità dell’organizzazione e di chi ne è parte. Redatta a quattro mani con il top management, essa si propone di creare le condizioni grazie alle quali l’impresa diventi un “ecosistema autentico”, composto da individui e team pronti a interpretare al meglio la complessità, le evoluzioni e le incertezze che il mercato ci presenta ogni giorno. Il tutto, mettendo al servizio del cambiamento diverse iniziative, progettualità e strumenti che agiscano con obiettivi e logiche tra loro coerenti. Anche perché la sostenibilità HR, secondo noi, passa dall’armonizzazione di tutto quello che mettiamo in campo ogni giorno.

In tale percorso, con noi abbiamo uno “zaino” che contiene diversi strumenti e una costante voglia di sperimentare. Nelle principali progettualità del Gruppo, per esempio, puntiamo sulla misurazione del livello di impatto sulle persone coinvolte, curando la coerenza con le strategie di medio e lungo periodo, per arrivare sino alla programmazione di iniziative di formazione e comunicazione in grado di rendere tutte e tutti pronti a realizzare gli obiettivi indicati dal business. In una frase, qui l’obiettivo è misurare la sostenibilità interna di un cambiamento e programmare tutto quello che serve per affrontarlo al meglio.

In parallelo, lo sguardo si rivolge verso altri filoni, dal recruiting alla retention delle risorse che hanno le competenze giuste per affrontare il cambiamento atteso, dalle soft skill allo sviluppo delle persone, dalla qualità delle relazioni alla leadership, sino ad arrivare alle sperimentazioni

(organizzative, metodologiche ecc.) conseguenti alla scelta di introdurre nuovi modi di lavorare: qui, volendo citare qualche esempio concreto, troviamo le nostre progettualità sul versante del lavoro ibrido, della metodologia Agile, ma anche dell'utilizzo dell'IA, tutti temi di grande attualità che devono essere sostenibili ed efficaci.

Ma non è tutto. Cercando di promuovere nuovi comportamenti, competenze al passo dei tempi e nuove skill, utilizziamo la leva della formazione per dar vita a una learning experience orientata verso l'employability, allenando e sviluppando i "saperi" per il prossimo futuro. Non è un caso che i programmi dei nostri corsi più recenti, oltre a quelli dedicati agli aspetti tecnici, assicurativi e normativi, riguardino la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale, la data-governance, il design thinking, la metodologia agile, la cybersecurity, la customer centricity e la sostenibilità.

Ci rivolgiamo inoltre alla comunicazione che ci consente di realizzare nell'organizzazione un vero e proprio "ecosistema narrativo", per far sì che lo storytelling e l'ingaggio siano sempre al servizio dello sviluppo, illustrando il Purpose delle scelte, creando conoscenza e coerenza e offrendo un contributo fattivo ai progetti di change. In questo percorso, sono diversi i momenti in cui le iniziative vengono raccontate alle colleghe e ai colleghi, iniziando dai meeting con tutti i manager di Gruppo, proseguendo nelle riunioni con i middle manager e con tutte le colleghe e i colleghi negli employees meetings (la nostra convention annuale). Ciò avviene nel digital workplace "Really" dove tutto quello che accade a favore della sostenibilità organizzativa viene valorizzato con news, aggiornamenti, approfondimenti, documenti, video e confronti online in varie community.

Il percorso, infine, si completa con un ingrediente del quale oggi si sente molto parlare: il wellbeing. Stare bene in un'organizzazione significa avere la possibilità di esprimere sé stessi, essere riconosciuti e "visibili", non sentirsi soli, essere messi nella condizione di creare un impatto concreto. Stare bene vuol dire sentirsi ascoltati da un'impresa che consente di crescere e realizzare davvero progetti individuali e lavorativi. In tali condizioni, l'apporto alle progettualità migliora perché cambia radicalmente il modo di agire, il mindset, la voglia di partecipare, lasciando spazio all'innovazione, al futuro, alla sperimentazione e alle energie positive. E questo diventa un acceleratore infallibile per aumentare il senso di appartenenza.

La "casa" di tutto ciò è, nel nostro Gruppo, in una funzione dedicata e in una piattaforma digitale ricca e capace di relazionarsi in modo costante con tutte e tutti, e si realizza grazie a diverse iniziative che hanno con una logica d'offerta semplice, olistica e capace di individuare i bisogni con

sistemi di ascolto e di relazione avanzati, misurando anche la loro efficacia e gradimento.

È questo, dunque, l'orizzonte del nostro cammino! Conessioni, relazioni, benessere, equilibrio, leadership collaborativa, empatia, intelligenza emotiva, competenze e soprattutto ascolto, ascolto e ancora ascolto: sono queste le parole chiave per fare di Reale Group un'organizzazione sostenibile, per dare la possibilità a tutte le persone del Gruppo di migliorare il mondo, interno ed esterno.

Il sogno è realizzare piani strategici HR dove, accanto alle iniziative per lavorare nel miglior modo possibile e affrontare le fatiche e le contraddizioni di ogni giorno senza facili ricette, trovino spazio anche servizi ed esperienze per supportare in modo autentico le persone andando incontro ai piccoli-grandi bisogni con uno sguardo profondamente autentico.

Questo perché, a nostro avviso, ha ragione Valentina Marini quando, nel bel libro *Umanità aumentata. Nuovo alfabeto di significati per persone e organizzazioni* scritto da Giada Susca, ci ricorda che “l'autenticità è un valore che richiede profonda conoscenza e sicurezza di sé e dei propri valori [...] L'autenticità, come la consapevolezza, è un processo continuo poiché richiede di porsi costantemente domande e di ritrovarsi sempre al di là delle circostanze che cambiano. Chi è autentico è apparentemente più fragile degli altri [...] ma in realtà è più forte, in quanto persegue la leggerezza derivante dalle sue scelte”.

Ci sembra bello concludere il nostro breve viaggio nella sostenibilità HR di Reale Group con queste suggestioni, perché esprimono il valore che noi, professionisti del mondo people, possiamo generare nel momento in cui ci dedichiamo a “sorreggere, proteggere, nutrire e soprattutto prenderci cura” di noi stessi, delle nostre persone e delle nostre organizzazioni.

HR imperative: humanize work!

di Gianfranco Chimirri – Sace

Benvenuti in un nuovo capitolo delle risorse umane, dove il vecchio modello HR cede il passo a un approccio che mette le persone al centro di tutto.

Negli ultimi decenni, abbiamo assistito a un'evoluzione senza precedenti: la forza lavoro, guidata principalmente dalla generazione dei millennials, ha dichiarato apertamente il desiderio di essere trattata diversamente rispetto alle generazioni precedenti. Questo nuovo scenario, caratterizzato

da una rapida evoluzione tecnologica, una crisi demografica incombente, la necessità di integrare nuove culture, la ricerca di metriche di impatto sostenibile, l'obsolescenza dei modelli normativi e contrattuali di riferimento (tralasciando la crisi di rappresentatività dei corpi intermedi), ha posto una sfida monumentale ai leader delle risorse umane.

I CHRO si trovano ad affrontare complessità mai viste prima, mentre cercano freneticamente nuovi modelli per gestire una forza lavoro che chiede di essere ascoltata e valorizzata come mai prima d'ora. Il mandato ora è chiaro: abbracciare i cambiamenti tecnologici e operativi nelle risorse umane, dando la priorità assoluta alle persone. È il momento di rovesciare l'ordine delle priorità, mettendo la "persona" prima della "risorsa".

Per troppo tempo, i responsabili delle risorse umane sono stati intrappolati nell'ottimizzazione dei costi e nella conformità normativa, trascurando spesso il vero valore delle persone all'interno delle organizzazioni. Anche nelle aree più significative e culturalmente evolutive delle risorse umane (reclutamento, apprendimento e sviluppo), i leader hanno dovuto concentrarsi maggiormente sulla produttività e su come misurarla. Ma ottimizzare la voce di costo "personale" non è più il focus, semmai lo è valorizzare l'asset people; c'è una marcata necessità di disegnare politiche più incentrate sulle persone nelle organizzazioni, di mettere le persone al cuore e al centro dell'agenda di business, quale unico vantaggio competitivo ad alta trazione tecnologica. Oggi più che mai le aziende hanno l'opportunità di mettere la tecnologia e soprattutto la GEN AI al servizio delle stesse "potenziando" la loro capacity, le loro competenze, ma anche migliorandone il benessere, l'engagement e il purpose.

In che modo i CHRO stanno reinserendo l'"umano" nelle risorse umane?

Mi permetto di menzionare solo alcune delle traiettorie che le aziende più people-centric stanno portando avanti, ma non basterebbero le pagine di questo e-book per contenerle tutte e per approfondirne le implicazioni su engagement, benessere, motivazione, impatto (positivo) sul business, il pianeta e la società:

- **personalizzare i processi HR.** La tecnologia e i dati consentono di offrire soluzioni personalizzate in ambito onboarding, sviluppo, formazione, carriera, compensation, welfare e wellbeing. La personalizzazione è un asset cruciale per esaltare l'unicità (in termini di bisogni ma anche di potenziale) di ogni persona all'interno dell'organizzazione;
- **nutrire la cultura dell'inclusione.** Creare una cultura organizzativa nella quale ognuno possa esprimere la versione più autentica di sé stesso, possa essere riconosciuto e valorizzato non per la sua capacità di

allinearsi allo standard atteso, ma per la sua unicità di pensiero, di attitudini, di passione e per la sua ambizione a vivere quotidianamente il proprio purpose.

Ciò può significare adottare una visione più ampia della diversità, dell'equità e dell'inclusione nell'organizzazione e riconoscere e affrontare il senso di scopo dei dipendenti;

- **spianare la strada al “nuovo possibile”**. I CHRO possono rendere la forza lavoro agile una realtà, decentralizzando il processo decisionale in tutta l'organizzazione, sviluppando leader a ogni livello, over-investendo sullo sviluppo delle competenze, sulla can-do mentality, offrendo chiarezza sul framework strategico e valoriale, ispirando cuore e mente di tutte le persone.

La leadership è il più importante fattore abilitante e/o l'ostacolo a una trasformazione agile di successo. Guidare un cambiamento agile richiede che i leader cambino la loro mentalità dall'autorità alla collaborazione, dalla scarsità all'abbondanza e dalla certezza alla scoperta. Questi cambiamenti possono avere un grande impatto nell'eliminare i silos e sviluppare un approccio end to end;

- **agire come “capitalisti umani”**. I CHRO potrebbero aver bisogno di ampliare la loro visione dei talenti per prepararsi ai cambiamenti della domanda e alla natura del lavoro richiesto. Un approccio al talent management disegnato intorno alle 4 B (BOT, Buy, Borrow and Build) potrebbe aiutare a: BOT – massimizzare l'utilizzo della tecnologia per lo svolgimento di tasks routinari a più basso valore aggiunto liberando tempo ed energia affinché le persone possano focalizzarsi su creazione di valore ad alto dosaggio di human skill; Build: investire in maniera strategica e sistematica sul reskilling e upskilling assicurando l'employability della workforce, creando una cultura del lifelong learning e un internal talent marketplace ad alto tasso mobilità interna, Borrow – potrebbero flessibilizzare la forza lavoro attingendo a “talenti” che prediligono forme contrattuali più agili e flessibili (gig worker, start-up ecc.) e Buy – limitare il recruiting all'acquisizione di competenze emergenti ad alto valore aggiunto.

E mentre abbracciamo il potenziale trasformativo dell'intelligenza artificiale, non dimentichiamo mai l'importanza di mantenere l'empatia al centro di tutto ciò che facciamo. Un leader empatico può ispirare, motivare e guidare il cambiamento in modo autentico, costruendo un ambiente di lavoro che nutre il benessere e la crescita di ogni individuo. Questo libro è una guida per coloro che desiderano guidare un cambiamento significativo nelle proprie organizzazioni. È un invito a trasformare la funzione HR in

una forza che mette le persone, prima di tutto, creando non solo luoghi di lavoro più produttivi, ma anche comunità in cui ognuno può trovare ispirazione, crescita e appartenenza.

Siamo pronti a iniziare questo viaggio insieme?

Un futuro più sostenibile

di Antonella Carbone – Unilever

Sempre più di frequente sentiamo parlare di “sostenibilità”, un concetto che è entrato nella nostra quotidianità e che può influenzare in positivo il nostro modo di relazionarci con il mondo che ci circonda.

La sostenibilità non significa solo rispetto per l’ambiente, ma deve essere intesa come un concetto a 360°, che comprende la sostenibilità sociale (il rispetto dell’uomo), quella ambientale (tutela delle risorse umane) e la sostenibilità economica (crescita che migliora la qualità della vita nel rispetto dell’ambiente).

Le attuali generazioni sono molto più consapevoli di dover trovare un nuovo equilibrio per evitare il collasso dell’ecosistema terrestre, anche attraverso un’economia che si sviluppi in modo responsabile, usando le risorse naturali e le tecnologie più avanzate senza arrecare danno all’ambiente.

Anche le aziende hanno capito che la sostenibilità è un concetto importante, sia perché impatta positivamente sui modelli di business, sia perché genera fiducia nei consumatori e quindi aiuta a rinforzare la reputazione aziendale.

Rendere la sostenibilità una consuetudine è il purpose di Unilever.

Questo percorso parte nel 2010 con l’Unilever Sustainable Living Plan che ha segnato l’inizio di un viaggio, ancora in corso, incentrato su clima; biodiversità; riduzione dell’uso delle plastiche e miglioramento delle condizioni di vita lungo tutta la nostra catena del valore.

Il nostro impegno si è evoluto nel tempo e ora, al fine di massimizzare il nostro impatto, si concentra su quattro aree di sostenibilità prioritarie: clima; natura; plastica e livelihoods (cioè mezzi di sussistenza).

Per quanto riguarda il clima, ci siamo impegnati a ridurre le emissioni nette zero nella nostra catena del valore entro il 2039, una sfida ambiziosa che mira a contrastare il cambiamento climatico a livello globale. Per il 2030, abbiamo stabilito obiettivi ambiziosi, validati dalla Science-Based Targets initiative (SBTi). Questi obiettivi sono in linea con gli standard più rigorosi per il raggiungimento delle net zero emissions, riflettendo il nostro

impegno a essere all'avanguardia nella lotta contro i cambiamenti climatici. Ciò include il perseguimento della riduzione delle emissioni oltre i nostri confini operativi diretti, estendendo gli sforzi a tutta la catena di valore.

Con il focus sulla natura, invece, vogliamo promuovere la resilienza e la rigenerazione degli ecosistemi naturali e agricoli. Per raggiungere questo obiettivo, possiamo fare un esempio concreto: Knorr sta implementando le tecniche di agricoltura rigenerativa in alcune delle sue risaie in provincia di Pavia, collaborando a stretto contatto con gli agricoltori per promuovere pratiche in grado di rigenerare i terreni. Queste tecniche non solo migliorano la salute del suolo, ma incrementano la biodiversità e riducono le emissioni di carbonio, contribuendo a creare sistemi alimentari più sostenibili.

Un altro pilastro del nostro impegno riguarda la gestione della plastica, una problematica ambientale di grande importanza. Abbiamo già ridotto significativamente il nostro uso di plastica vergine e ci impegniamo a rendere tutti i nostri imballaggi completamente riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro i prossimi anni. Questo include l'uso di plastica riciclata e l'introduzione di imballaggi innovativi con un minore impatto ambientale: nel concreto, puntiamo a ridurre il nostro uso di plastica vergine del 30% nel 2026 e del 40% nel 2028. Lavoreremo per garantire che il 100% dei nostri imballaggi in plastica siano riutilizzabili, riciclabili o compostabili, entro il 2030 per la plastica rigida ed entro il 2035 per la flessibile. Il nostro terzo obiettivo è quello di utilizzare il 25% di plastica riciclata nei nostri imballaggi entro il 2025 e il quarto è quello di raccogliere e trattare più imballaggi in plastica di quanti ne vendiamo entro il 2025.

Un esempio concreto del nostro impegno sui packaging è quello legato alle vaschette di gelato Carte d'Or. Dal 2019 ha affiancato alla qualità delle materie prime, la grande innovazione di un pack in carta compostabile e riciclabile che, unite in un nuovo purpose "Tutto il gusto di sempre... rispettando l'ambiente", rafforzano i valori e l'identità del brand.

In 3 anni si è riscontrata una riduzione di 2.140 tonnellate di plastica. Anche Dove si impegna a ridurre l'impatto ambientale dei suoi prodotti, operando con l'obiettivo di utilizzare solo plastica riciclata nei suoi imballaggi entro il 2025.

Per quanto riguarda le livelihoods, ci sforziamo di garantire condizioni di lavoro e sussistenza eque e dignitose per tutte le persone coinvolte nella nostra catena del valore. Questo impegno si traduce in salari dignitosi e condizioni di lavoro sicure, riaffermando il nostro rispetto per ogni individuo.

Il nostro impegno per la sostenibilità sociale traspare, poi, in molti dei nostri brand. Uno tra questi, impegnato in progetti ad alto valore, è Dove.

Insieme a Cittadinanzattiva e Social Warning, Dove propone l'implementazione di un percorso formativo nelle scuole che aiuti i ragazzi a essere più consapevoli e autotutelarsi dai messaggi tossici.

Dal 2004 a oggi, l'impegno di Dove a favore del benessere psico-fisico delle nuove generazioni è concreto e crescente. Il brand, infatti, promuove da quasi 20 anni il progetto "Autostima", volto ad aiutare i giovani a crescere con un rapporto positivo nei confronti della propria immagine scoprendo la propria unicità e amandola.

Un altro brand impegnato nella sostenibilità sociale è Mentadent, che si dedica alla promozione della salute orale attraverso il "Mese della prevenzione", una campagna annuale che mira a sensibilizzare sull'importanza della cura dentale. Inoltre, con l'avvio del progetto "Diritto alla prevenzione", nato dalla collaborazione tra Croce Rossa Italiana; Fondazione ANDI ETS; Rotary e Mentadent vogliamo garantire ai cittadini più vulnerabili l'accesso a servizi odontoiatrici preventivi ed emergenziali, direttamente sul territorio. La nostra unità mobile di odontoiatria preventiva ha iniziato il suo viaggio a Napoli, offrendo controlli e cure di base gratuite. L'obiettivo è promuovere una corretta igiene orale e prevenire malattie, contribuendo al benessere generale della comunità. Con oltre tre milioni di cittadini fragili in Italia, il progetto si concentra su anziani, bambini, persone senza fissa dimora e altre categorie vulnerabili che spesso non possono accedere a cure odontoiatriche adeguate.

Queste azioni riflettono il nostro impegno non solo verso il pianeta e la società ma anche verso ogni persona che lavora con e per Unilever, trattando ciascuno non solo come un dipendente ma come un individuo rispettato e valorizzato. La nostra missione è quella di costruire un ambiente lavorativo dove ogni persona è riconosciuta e apprezzata, incoraggiando un dialogo costruttivo e una condivisione delle pratiche migliori per una crescita condivisa e sostenibile, dimostrando che è possibile unire successo aziendale e rispetto per l'ambiente e la società.

Diario HR – Sostenibilità e circolarità: riflessioni, scelte e comportamenti

di Lucia Zorza – Faerch Italy

Riporto alcune riflessioni tratte dallo speech dell'AD di Faerch Italy, Matteo Brazzoli, agli alunni dell'IPS "Giovanni da Castiglione" di Castiglion Fiorentino (Arezzo), aprile 2024:

Quello che faremo oggi insieme (interazione e coinvolgimento sono fondamentali per esprimere il senso critico, che è risorsa indispensabile) ha anche un obiettivo per noi di Faerch Italy, che consiste nel fornirvi informazioni e ricevere suggerimenti per rendere oggettiva e non umorale la visione del mondo della plastica (prospettata da chi la conosce).

Non esistono materiali buoni o cattivi. Esistono materiali e soluzioni adatte per ogni singolo alimento.

Un imballaggio ha lo scopo di contenere, proteggere e conservare gli alimenti (impatto ambientale alimenti: circa 80% vs. impatto ambientale plastica: tra 0,1 e 2%).

Demonizzare ciò che non si conosce realmente è un errore che dobbiamo risolvere e SOLO la cultura, la scuola, il senso critico e l'onestà possono essere considerati come i migliori antidoti.

Sostenibilità e circolarità

La sostenibilità si riferisce alla proposizione di soddisfare le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le loro. Questo concetto si estende oltre l'ambiente, comprendendo anche aspetti sociali ed economici.

L'economia circolare è un *modello di produzione e consumo* che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali prodotti esistenti il più a lungo possibile. In questo modo **si estende il ciclo di vita dei prodotti**, contribuendo a ridurre i **rifiuti al minimo**.



Una volta che il prodotto ha terminato la sua funzione, i materiali di cui è composto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile con il riciclo. Così si possono continuamente riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore.

Sono sempre più comuni i casi di “greenwashing”, ossia una pratica di marketing sleale per cui vengono attribuiti dei benefici ambientali non dimostrabili, ingannevoli o falsi a un prodotto o servizio, ai fini di sfruttare la sensibilità ambientale dei consumatori per incrementare le proprie vendite (Unionplast: <https://www.unionplast.org/impatto-ambientale>).

Il marine litter è un problema comportamentale. È l'uomo che inquina, non la plastica in quanto tale. Il fenomeno richiede una risposta forte e immediata; l'attenzione è rivolta solo a ciò che si vede, dimenticandosi di tutto ciò che si disperde in ambiente, che si scioglie o affonda (*ibid.*).

Il GWP (Global Warming Potential) è dovuto principalmente al trasporto, al riscaldamento e al raffreddamento, processi che impiegano grandi quantità di energia derivante principalmente dalla combustione del petrolio (*ibid.*).

Un altro responsabile del GWP è il “food waste” (terzo produttore di CO2 dopo Cina e USA).

Gli imballaggi in plastica, impiegati correttamente, rappresentano una parte importante della soluzione. Proteggendo e conservando gli alimenti, il packaging ne evita la perdita lungo la filiera, prolungandone la shelf-life e riducendo gli sprechi di conseguenza (*ibid.*).

L'impatto ambientale della plastica è decisamente inferiore se confrontato con quello di altri materiali deputati alla stessa funzione.

Ciò è dovuto principalmente all'efficienza dei materiali polimerici, che garantiscono ottime performance con una massa totale molto contenuta (*ibid.*).

Pari opportunità, approccio culturale e sostenibilità

di Paola Caccia Dominioni – One Works

L'Italia è al 110° posto su 146 Paesi in Europa nella classifica dei Paesi che hanno ottenuto maggiori risultati nelle pari opportunità; procedendo al ritmo attuale, secondo le stime del World Economic Forum, ci vorranno 131 anni per colmare il divario tra uomini e donne in termini di partecipazione economica e opportunità al mondo del lavoro.

Le ragioni di questa situazione sono diverse ma tutte riconducibili a mancati investimenti nel Paese e a una generalizzata arretratezza culturale: la scarsità e non omogenea diffusione territoriale di servizi a supporto delle famiglie, la parziale efficacia delle politiche attive a sostegno delle famiglie, il gender pay gap, l'asimmetria dei ruoli nella coppia e pregiudi-

zi culturali diffusi. Il risultato è un basso tasso di occupazione femminile e un alto tasso di abbandono del lavoro da parte delle lavoratrici madri. Questa assenza determina la rinuncia forzata da parte di imprese e pubbliche amministrazioni al grande bacino di talento e competenze offerte dal lavoro femminile oltre che i mancati benefici rappresentati dall'integrazione della diversità di genere all'interno delle imprese.

Ricerche mostrano che fin dall'infanzia si tende a differenziare il linguaggio con cui ci si rivolge ai figli maschi e femmine andando a determinare forti differenze di genere che influenzeranno poi le loro scelte future, in particolare quelle delle donne.

L'asimmetria dei ruoli nella coppia e la grave disparità nello svolgimento dei compiti domestici e di cura dei figli è il cuore della questione culturale. I pregiudizi e gli stereotipi radicati attraverso le nostre abitudini culturali influenzano gli atteggiamenti e rafforzano visioni del mondo parzialmente inconsapevoli. Questi pregiudizi, spesso collegati alla disuguaglianza di genere, si manifestano in molti ambiti della vita. Essere soggetti a bias di genere non implica necessariamente una presa di posizione apertamente ostile rispetto alla parità di genere, ma piuttosto indica una familiarità con certe generalizzazioni sul comportamento dei diversi sessi senza avere piena consapevolezza di come questi stereotipi culturali influenzino poi negativamente le pari opportunità. Queste generalizzazioni, vere e proprie distorsioni della realtà, possono essere diffuse in vari settori della vita, come il lavoro, l'educazione e le relazioni interpersonali, e possono portare a discriminazioni, limitazioni nelle opportunità di carriera e disuguaglianze nella divisione dei compiti domestici.

Interrompere la trasmissione culturale di questi pregiudizi, prendendo consapevolezza di essi e smontando le credenze radicate è fondamentale per colmare il divario tra uomini e donne ed è l'obiettivo che One Works si è data per il 2024.

One Works opera nel settore della progettazione integrata e si è certificata ad aprile 2024 per la Certificazione per la parità di genere UNI Pdr 125:2022. Il settore dell'architettura, dell'ingegneria e delle costruzioni, con una rappresentatività femminile solo del 20%, è uno dei settori che è rimasto più indietro nel comprendere appieno i vantaggi dell'uguaglianza, della diversità e dell'inclusione. In questo contesto One Works intende questa certificazione più come un punto di partenza che un traguardo; piccoli passi in avanti fatti con delicatezza al fine di coltivare i requisiti per trasmettere una cultura aziendale più inclusiva e rispettosa delle diversità di genere.

Al fine di potenziare gli aspetti culturali, cruciali per promuovere le pari opportunità, One Works con Open Human Solutions, sta progettando

un intervento di formazione esperienziale triennale, con focus specifico sui bias e pregiudizi di genere, coinvolgendo tutte le sedi e tutti i collaboratori in uno sforzo di integrazione che supera il solo ambito di gender, estendendosi fino alla diversity e all'inclusion. Si articola in una parte formativa finalizzata a spiegare i meccanismi per lo più linguistici, spesso non intenzionali, che alimentano i pregiudizi di genere e una parte esperienziale volta a identificare e decostruire gli stereotipi presenti nella vita quotidiana; completano la formazione supporti cinematografici e riflessioni mutate da speaker di TED. Nel corso del triennio non mancheranno survey, focus group e strumenti avanzati di allenamento personale e di misurazione comportamentale, oltre a nuove iniziative interne proposte dai partecipanti stessi. L'obiettivo primario dell'intervento è fare in modo che l'individuo, attraverso una maggiore consapevolezza dei propri comportamenti e di quelli altrui, riconosca e accetti di aver interiorizzato alcuni di questi pregiudizi, punto di partenza per promuovere una visione più equa e inclusiva dell'organizzazione e della società nel suo insieme. Un focus essenziale è costituito dall'attenzione al linguaggio e alla rappresentazione dei generi nei media, in modo da focalizzare le percezioni stereotipate nella società. Per questa ragione la parte esperienziale dell'iniziativa è volta a costruire un nuovo paradigma di riferimento, libero da stereotipi. Tutta la popolazione aziendale suddivisa in squadre, trasversali rispetto alle sedi, si sfiderà durante un trimestre nella ricerca dei bias occulti come in una grande caccia al tesoro. La gamification da anni supporta le iniziative formative di One Works nel dare contesto e nell'alleggerire il processo di cambiamento delle abitudini operative; in questo caso trattandosi, di abitudini culturali anche inconsapevoli, si è deciso di allungare il periodo di gamification abituale.

Con questa iniziativa, One Works vuole ancora una volta dimostrare di poter essere pioniera di un cambiamento culturale, sottile e impegnativo; necessario poiché gli stereotipi di genere sono profondamente insiti nella cultura del settore della progettazione e delle costruzioni in cui opera. Un'organizzazione inclusiva, che sa sfruttare appieno i vantaggi e il valore della diversità è un'organizzazione sostenibile che più facilmente raggiunge i suoi obiettivi. Confidiamo di essere presto in compagnia di molte altre organizzazioni nell'esporsi, informare e formare su temi culturali poiché esso rappresenta l'unico modo per raggiungere la parità di genere in meno di 131 anni.

Working to change the world: come si traduce nel nostro operare quotidiano

di Ilaria D'Aquila – ManpowerGroup

ManpowerGroup, fin dalle sue origini – dalla sua fondazione nel 1948 in USA –, nasce con l'intento di unire il servizio e il business rivolto alle aziende con un obiettivo di bene comune per le persone, le comunità, la società. Un purpose chiaro e ambizioso: “Crediamo che il lavoro significativo e sostenibile abbia il potere di cambiare il mondo”.

È quello che facciamo da 75 anni: ogni anno, milioni di persone nel mondo – di cui oltre 100mila in Italia – si affidano a noi per essere supportate nella ricerca del lavoro e nel percorso di carriera, e supportiamo migliaia di aziende – in Italia sono 15mila – per la loro strategia per l'intero ciclo del talento, nella ricerca e selezione, per le esigenze di staffing, nella formazione, nella valutazione delle competenze, nella consulenza HR e nell'outsourcing.

Tutto quello che facciamo, lo facciamo a partire dalla nostra stessa azienda, dalle nostre persone. Prendiamo impegni e comunichiamo i risultati attraverso il nostro report ESG annuale, “Working to Change the world”, e traduciamo gli obiettivi ESG in tre pilastri: Planet, People & Prosperity, Principles of Governance. Oggi li descrivo innanzitutto dal punto di vista della nostra azienda con le proprie persone, quello che chiamiamo “l'impatto primario”.

Planet

Come azienda globale, riteniamo che sia indispensabile misurare il nostro impatto su tutta la nostra catena del valore e contribuire nel ridurre le emissioni ovunque, dove possibile. I nostri obiettivi sono convalidati da Science-Based Targets Initiative (SBTi), e continuiamo a perseguire la nostra strada per raggiungere il Net Zero entro il 2045.

Tra i risultati più importanti, siamo tra le migliori aziende del nostro settore nei punteggi ottenuti con CDP (Carbon Disclosure Project).

In Italia siamo dotati dal 2018 di certificazione ambientale in conformità alla norma ISO 14001:2015. Abbiamo effettuato la transizione verso l'Energia Verde per la nostra sede centrale, contribuito insieme ad altri Paesi europei a inserire oltre 300 veicoli elettrici, eliminato la plastica dalle vending-machine e introdotto distributori d'acqua nel nostro headquarter

di Milano che ospita il 25% delle persone di Manpower, e rinnovato il parco stampanti scegliendo la tecnologia Inkjet di Epson con risparmio economico ed energetico che ha portato a una riduzione di CO₂ del 66,4%.

Attiviamo progetti sull'impatto delle azioni quotidiane in ufficio, in particolare attraverso la collaborazione con la startup belga Ekowz abbiamo svolto un progetto pilota per aumentare la consapevolezza su riutilizzo e riciclo dei rifiuti e sui comportamenti per ridurre gli sprechi e migliorare il benessere.

People & Prosperity

All'interno di quest'area risiede la nostra strategia interna di Diversity, Equity, Inclusion & Belonging (DEIB), da sempre fondata su quattro macro-temi, ritenuti i più rappresentativi per le nostre persone e per il loro contesto di vita: gender equality, sexual orientation & identity, diversability e aging. In ManpowerGroup sosteniamo la diversità, l'equità e l'inclusione non solo all'interno della nostra azienda ma più in generale nella società.

L'impegno di Manpower è far sì che tutte le persone possano sentirsi valorizzate sul proprio luogo di lavoro per le proprie caratteristiche e che possano esprimere il proprio potenziale, contribuendo attivamente a portare la massima qualità nella relazione con i colleghi e con gli stakeholder esterni, candidati e clienti.

Il nostro impegno per la gender equality in Italia ci ha portato a ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022 relativa alla parità di genere. Oggi le donne in ManpowerGroup sono il 76% e le donne manager sono oltre il 60%.

A livello globale abbiamo ricevuto per otto anni consecutivi il riconoscimento di Global Leader nel DEIB come miglior posto di lavoro per l'inclusione LGBTQ+.

Anche in Italia siamo sempre più attenti verso l'inclusione della comunità LGBTQIA+: abbiamo lanciato la survey "Diversity at work" con l'obiettivo di contribuire a creare luoghi di lavoro accoglienti per la comunità LGBTQIA+ e per tutti. Nell'ultimo anno abbiamo realizzato diversi incontri con Mehths, Francesco Cicconetti, una delle voci arcobaleno più seguite del web, per sensibilizzare sul tema dell'inclusione e abbiamo iniziato un percorso formativo di inclusione con Cathy La Torre.

Seguiamo in particolare i percorsi di crescita, a partire dai giovani ma indipendentemente dall'età, attraverso i "career path", e supportiamo la

crescita della leadership dei giovani talenti all'interno dell'azienda attraverso diversi programmi, tra cui Future Leader Program.

Manpower è dotata dal 2013 di certificazione etica SA 8000:2014 sulle procedure di denuncia in materia di discriminazioni e molestie. Da maggio 2024, inoltre, le società del Gruppo Manpower in Italia – Manpower Srl, Experis Srl, Talent Solutions Srl – hanno ottenuto la certificazione sulla parità di genere UNI/PdR 125:2022, che ha lo scopo di assicurare un ambiente di lavoro equo, inclusivo e sostenibile. La certificazione per la parità di genere testimonia l'impegno e la propensione del Gruppo Manpower nell'offrire le medesime possibilità sia alle donne sia agli uomini, senza alcuna forma di discriminazione di genere, di etnia, religione, orientamento sessuale, disabilità o altra caratteristica personale.

Principles of governance

Ci impegniamo a operare con i più alti standard etici, prendendo impegni e certificando gli standard in materia di information security & data privacy, stakeholder engagement & recognition, corporate governance, ethics & integrity e risk management.

In particolare, per quanto riguarda etica e integrità, siamo firmatari dell'UN Global Compact, supportiamo i principi e i diritti fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e ci impegniamo a rispettare i diritti umani all'interno della nostra azienda e di quelle con cui collaboriamo.

Abbiamo un codice di condotta ed etica aziendale che stabilisce il comportamento che ci aspettiamo dalle nostre persone, e lo stesso vale per i nostri partner e fornitori.

Nella rapida evoluzione dell'intelligenza artificiale, abbiamo introdotto una serie di linee guida sul nostro impegno verso l'innovazione, per sfruttare il potenziale dell'IA, assicurandoci di usarla in modo etico e responsabile come strumento di crescita.

Concludo con l'orgoglio di essere costantemente riconosciuti per la nostra responsabilità etica e nel business: per il quindicesimo anno, ManpowerGroup è stata inclusa nella classifica "World's Most Ethical Companies" (2024) elaborata da Ethisphere, organizzazione internazionale specializzata nella creazione, nello sviluppo e nella condivisione di best practice a livello di etica aziendale, governance, misure anticorruzione e sostenibilità.

Persone, cultura, organizzazioni e... luoghi

di Sara Lupi – Beiersdorf

In Italia, lo smart working sta attraversando una fase di declino. È un'affermazione esagerata? Non secondo gli ultimi dati Eurostat. Il nostro Paese è tra quelli meno avanzati in Europa per l'adozione del lavoro agile. Secondo Eurostat, nel 2023 solo il 4,4% dei lavoratori italiani ha lavorato in modalità smart almeno metà del tempo settimanale, rispetto a una media europea del 9%. La Finlandia è al vertice con il 22,4% dei dipendenti che lavorano da remoto.

Parlare di nuova normalità è giustamente anacronistico, eppure è ancora più sorprendente leggere titoli che riportano la tendenza delle grandi aziende a richiedere il ritorno massiccio in ufficio. I benefici del lavoro agile sono numerosi, sia per i dipendenti che per l'ambiente. I lavoratori da remoto possono bilanciare meglio vita lavorativa e personale, risparmiando tempo e denaro sui trasporti. Lavorare da casa due giorni a settimana può ridurre le emissioni di CO₂ di 480 kg all'anno per persona, grazie alla diminuzione degli spostamenti e al minore utilizzo degli uffici.

Cosa si cela dietro questa tendenza che ignora l'urgenza di ridurre l'impronta ecologica, offrire maggiore inclusività e creare dinamiche di benessere che possano alleggerire il sistema sanitario nazionale? In Italia, il ritardo è dovuto principalmente a due fattori. Primo, molte aziende non hanno ancora compreso appieno i vantaggi economici dello smart working, come il risparmio sui costi degli spazi aziendali. Secondo, la normativa sul lavoro agile è meno flessibile, richiedendo un accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente invece di essere un diritto garantito.

Il *Cisco Report* (2024) rivela che l'83% dei responsabili d'azienda che promuovono un ritorno totale o parziale in ufficio sono motivati da tre principali ragioni: comunicazione di gruppo, produttività e cultura del luogo di lavoro. Tra i dipendenti, il 74% si dichiara favorevole al rientro in ufficio per motivi di collaborazione (70%), brainstorming (43%) e senso di appartenenza (46%).

La situazione è complessa, come evidenziato dal World Economic Forum di Davos (gennaio 2024) che ha intitolato una sessione "Il ruolo degli uffici è ancora da confermare". Il luogo di lavoro porta con sé contraddizioni: da un lato, il lavoro da remoto e la sperimentazione della settimana lavorativa di quattro giorni; dall'altro, l'impulso a tornare in ufficio e alla connettività 24/7. La questione iniziale era come trovare il giusto equili-

brio tra flessibilità e produttività, ma i leader più lungimiranti includono anche la sostenibilità nell'equazione.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano stima che, se un lavoratore su cinque adottasse lo smart working per metà della settimana, si potrebbero ridurre le emissioni di oltre 3 milioni di tonnellate di CO₂ all'anno, un contributo significativo nella lotta contro il cambiamento climatico.

Per incentivare il lavoro ibrido e massimizzare collaborazione, scambio e senso di appartenenza, è necessario ripensare gli spazi lavorativi. Gli uffici del futuro devono andare oltre gli aspetti estetici e funzionali tradizionali, integrando sostenibilità, benessere dei dipendenti e innovazione tecnologica. Le normative europee sulla sostenibilità e la crescente importanza della responsabilità sociale d'impresa spingono le aziende a riconsiderare gli ambienti di lavoro in termini di impatto ambientale e sociale.

Secondo il rapporto di Cisco, solo il 23% dei dipendenti in Italia (uno su tre in Europa) ritiene che l'ufficio sia adeguatamente attrezzato per il lavoro ibrido. La riorganizzazione degli ambienti di lavoro è cruciale per la sostenibilità. Gli uffici moderni sono progettati per essere più efficienti dal punto di vista energetico, utilizzando tecnologie ecologiche e materiali sostenibili. Questo ha permesso a molte aziende di avvicinarsi ai centri urbani, riducendo la necessità di lunghi spostamenti e promuovendo l'uso di trasporti pubblici e mezzi ecologici.

L'adozione di uffici flessibili ha dimostrato di ridurre il consumo di energia del 18% e l'utilizzo di spazio per dipendente del 40%. Secondo il *Global Human Capital Trends Report 2023* di Deloitte, il 64% dei partecipanti alla ricerca desidera lavorare per un'organizzazione che non solo generi profitto, ma contribuisca positivamente anche alla comunità e alla società. Tuttavia, in Italia, solo il 15% degli intervistati ritiene che la propria azienda sia pronta a integrare la sostenibilità in tutti i processi organizzativi, evidenziando che c'è ancora molto da fare per ottenere risultati concreti e significativi in questo campo.

Questi cambiamenti non solo supportano gli obiettivi di sostenibilità aziendale, ma creano anche ambienti di lavoro più collaborativi e inclusivi, aumentando la fidelizzazione dei dipendenti.

Alcune aziende innovative hanno già rinominato la funzione risorse umane in "People, Culture and Places", riconoscendo l'importanza del "dove" nell'influenzare l'impatto aziendale su dipendenti ed ecosistema ambientale, economico e sociale.

La diversity, equity and inclusion come elemento a sostegno del cambiamento organizzativo

di Gianluca Magnani – Fidia Farmaceutici

Il progetto di Certificazione per la parità di genere è strettamente connesso al percorso di cambiamento organizzativo iniziato qualche anno fa in cui, tra le altre cose, abbiamo ridefinito i valori di Fidia con un processo bottom up. Uno dei quattro valori emersi è la valorizzazione delle idee e delle persone, in quanto ogni persona è portatrice di una propria specificità e diversità.

Questo valore si esprime in diverse modalità a partire dalla valorizzazione del contributo che ogni persona può offrire a partire dalla gestione delle riunioni interne in cui diviene fondamentale “dare voce” alle diverse individualità anche attraverso nuove modalità più inclusive. Le diversità portano ricchezza e siamo consapevoli che i team con maggiore eterogeneità e contaminazione sono anche quelli più performanti.

Proprio da questo nuovo valore di Fidia è nata l’esigenza di mettere a terra progetti in ambito DE&I tra cui un percorso volto all’ottenimento della Certificazione per la parità di genere e la “Diversity week”, un percorso dedicato alla valorizzazione delle diversità in azienda in una logica realmente inclusiva.

In questa prospettiva la certificazione per Fidia non è stata vissuta come un obiettivo a sé stante ma un ulteriore passo di consolidamento di un percorso molto più ampio, una sorta di check-point rispetto allo sviluppo di questi ultimi anni.

In questo percorso la formazione ha avuto un ruolo centrale. Abbiamo messo a terra diverse attività, tra cui un corso totalmente online destinato a tutta la popolazione aziendale sui fondamenti della DE&I e finalizzato a far avvicinare le persone a queste tematiche. La risposta è stata inaspettata: oltre il 92% della popolazione ha completato il percorso nei tempi che ci eravamo dati e stiamo continuando a proporlo a tutti i nuovi ingressi in azienda con feedback molto positivi.

Abbiamo poi realizzato un workshop con il management team, con modalità di teatro d’impresa, focalizzato sul tema delle diversità, sperimentando il tema dell’inclusività e abbiamo avviato in parallelo percorsi dedicati a manager of people con focus sulle diverse tematiche in ambito DE&I. Per esempio, nel modulo dedicato alla selezione abbiamo approfondito i bias che possono interferire nelle relazioni e la loro connessione con stereotipi e pregiudizi inconsci. L’obiettivo che ci siamo posti è quello

di lavorare su un cambio di mindset, facendo percepire la diversità come una risorsa da valorizzare. Crediamo sia importante far comprendere che non si tratta di una moda piuttosto che di una medaglia da appendere, ma che ci sono studi trentennali che confermano che i team più performanti delle migliori aziende al mondo hanno alla loro base la diversità come caratteristica distintiva.

Uno dei moduli che ha principalmente contribuito alla presa di consapevolezza è stato quello sull'importanza del linguaggio e sul suo corretto utilizzo che ha consentito una discussione aperta fra tutte le persone dalla quale è emersa proprio la comprensione dell'importanza dell'inclusività. Fino ad arrivare alla "Diversity Week", un momento di incontro, condivisione e di riflessione. Le numeriche di partecipazione hanno dimostrato quanto questi siano temi molto sentiti dalle persone con oltre il 50% in presenza o a distanza. Questo si connette a un altro valore di Fidias: l'energia positiva, che per noi significa creare un clima di fiducia nel quale le persone possano esprimere le proprie emozioni e si sentano valorizzati, liberando energia all'interno dell'organizzazione e rinforzando il nostro sistema di valori in un percorso virtuoso. Durante la settimana, nella quale sono state affrontate varie declinazioni delle diversità si è lavorato anche su un percorso individuale durante il quale ci siamo interrogati partendo da quali sono i nostri bias a quali azioni possiamo concretamente mettere a terra ogni giorno avendo come output un impegno concreto da realizzare nei successivi 30 giorni da parte di ciascuno di noi.

Lavorare su questi aspetti vuol dire agire sulla nostra cultura e sui nostri valori, per cui è un percorso che per noi continuerà in maniera consistente anche nei prossimi anni.

In generale vogliamo valorizzare tutte le diversità andando a creare quella sicurezza psicologica che consenta alle persone di sentire di potersi esprimere per quello che sono senza essere giudicate.

Ultimo ma non ultimo c'è il tema della gerarchia: non ci può essere reale cambiamento senza passare da modelli diversi da quelli del passato, per fare in modo che tutto ciò descritto diventi parte di un agito quotidiano e di una normalità. Ci auguriamo un vero cambio di mindset per leader di oggi e di domani.

Come cambiano le organizzazioni a fronte di un nuovo modo di concepire il lavoro

di Paolo Longhi – HRC International

La visione del lavoro sta subendo un cambiamento significativo, dove il rapporto tra la persona e l'organizzazione diventa sempre più rilevante. Questo cambiamento è influenzato da vari fattori, tra cui la tecnologia, la globalizzazione e le nuove aspettative generazionali. Mentre sulla tecnologia e sulla globalizzazione si sta dicendo e scrivendo molto, voglio soffermarmi su alcune delle principali tendenze socio-demografiche che stanno determinando nuovi scenari all'interno delle nostre realtà:

- **invecchiamento della popolazione.** Con l'aumento dell'aspettativa di vita e il calo delle nascite, la popolazione dei Paesi sviluppati sta invecchiando. Questo porta a un mercato del lavoro che deve adattarsi a lavoratori più anziani, con un aumento della domanda per flessibilità, part-time e lavori che richiedono meno sforzo fisico. Inoltre, le imprese devono affrontare come “mantenere” utili le persone anche nel lungo periodo;
- **diversità e inclusione.** La crescente diversità etnica, di genere e culturale nelle forze lavoro globali richiede una maggiore attenzione alla creazione di ambienti di lavoro inclusivi. Le aziende che valorizzano la diversità tendono a essere più innovative e a ottenere migliori risultati economici;
- **urbanizzazione.** L'aumento dell'urbanizzazione porta a cambiamenti nella disponibilità e nella tipologia di lavori. Le aree urbane offrono maggiori opportunità nei settori dei servizi e della tecnologia, mentre le aree rurali possono vedere un declino nelle opportunità di lavoro tradizionali come l'agricoltura;
- **digitalizzazione e automazione.** Le innovazioni tecnologiche stanno trasformando il lavoro. Molti lavori manuali e ripetitivi vengono automatizzati, mentre cresce la domanda di competenze digitali. Questo cambiamento richiede una riqualificazione continua dei lavoratori per rimanere competitivi nel mercato del lavoro;
- **economia dei “gig” e lavoro flessibile.** La diffusione delle piattaforme digitali ha facilitato la crescita dell'economia dei “gig”, dove i lavoratori svolgono lavori temporanei o freelance. Questo offre maggiore flessibilità ma anche meno sicurezza e benefici rispetto ai lavori tradizionali a tempo pieno;

- **bilancio tra vita lavorativa e privata.** Le nuove generazioni di lavoratori danno maggiore importanza all'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Questo ha portato a una maggiore diffusione del lavoro da remoto e delle politiche di lavoro flessibile;
- **globalizzazione.** La facilità di comunicazione e trasporto ha reso possibile la delocalizzazione del lavoro. Aziende possono assumere lavoratori da qualsiasi parte del mondo, portando a una maggiore competitività ma anche a sfide come la regolamentazione del lavoro e la protezione dei diritti dei lavoratori a livello globale.

Alla luce di questi dati vorrei fare qui alcune riflessioni sul nuovo rapporto che sta nascendo tra le persone e il lavoro.

- **La persona:**
 - benessere e bilanciamento vita-lavoro. Oggi, sempre più individui cercano un equilibrio tra vita professionale e personale. Questo comporta una maggiore attenzione al benessere psicologico, fisico ed emotivo;
 - crescita personale. Le persone vogliono opportunità per lo sviluppo personale e professionale. Formazione continua, nuove competenze e possibilità di crescita sono fondamentali;
 - valori e scopo. I lavoratori moderni desiderano che il proprio lavoro rispecchi i loro valori personali e che contribuisca a uno scopo più grande. Aziende con una forte etica e missione attraggono maggiormente i talenti.
- **Il lavoro:**
 - produttività e performance. Dal punto di vista aziendale, la produttività e la performance restano priorità cruciali. Le aziende cercano dipendenti che possano contribuire efficacemente agli obiettivi aziendali;
 - strutture e processi. Le organizzazioni necessitano di strutture chiare e processi ben definiti per operare in modo efficiente. Questo può spesso entrare in conflitto con la flessibilità richiesta dai dipendenti;
 - controllo e supervisione. Le aziende tradizionalmente richiedono un certo grado di controllo e supervisione per assicurare che i compiti siano svolti correttamente e in tempo.
- **Il dilemma.** Il dilemma emerge quando le esigenze e i desideri della persona si scontrano con quelli del dipendente. Alcuni dei conflitti comuni includono:
 - flessibilità vs. controllo. I lavoratori desiderano orari flessibili e possibilità di remote working, mentre le aziende possono preoccuparsi della perdita di controllo e coordinazione;

- creatività vs. conformità. I dipendenti vogliono esprimere creatività e innovazione, ma le aziende possono necessitare di conformità a determinate procedure e standard;
- autonomia vs. supervisione. I lavoratori cercano autonomia ed empowerment, mentre le aziende possono richiedere un certo livello di supervisione e reporting.
- **Soluzioni e approcci.** Per risolvere questo dilemma, alcune soluzioni e approcci includono:
 - lavoro ibrido. Combinare il lavoro in ufficio e il lavoro remoto per offrire flessibilità mantenendo la struttura;
 - leadership empatica. I leader aziendali devono essere capaci di comprendere e rispondere alle esigenze personali dei dipendenti;
 - sviluppo continuo. Offrire opportunità di formazione e crescita per soddisfare il desiderio di sviluppo personale.
- **Cultura aziendale.** Creare una cultura aziendale che rispecchi valori condivisi e che promuova il benessere dei dipendenti.

In conclusione, la nuova visione del lavoro richiede un bilanciamento attento tra le esigenze della persona e quelle dell'organizzazione. Aziende che riusciranno a trovare questo equilibrio saranno probabilmente quelle che attrarranno e manterranno i migliori talenti nel lungo termine.

Conclusioni e ringraziamenti

a cura di Marco Gallo

Mentre ci avviamo alla conclusione di questo viaggio, è evidente che il panorama delle risorse umane sta attraversando una trasformazione epocale e noi abbiamo il privilegio di viverla “da dentro”. La centralità della persona, la sostenibilità, l’innovazione tecnologica, l’accessibilità e l’equità sono diventati i pilastri su cui costruire il futuro sostenibile delle nostre organizzazioni per e con le prossime generazioni.

Secondo un’indagine di McKinsey & Company, oltre il 90% dei CHRO prevede cambiamenti significativi nel modello operativo delle risorse umane nei prossimi due o tre anni. Questa previsione non deve sorprenderci, poiché la funzione HR si sta evolvendo per diventare non solo un supporto operativo, ma un vero e proprio agente di cambiamento.

La digitalizzazione e l’automazione offrono strumenti potenti per migliorare la gestione e l’efficienza, ma è la capacità di utilizzo strategico dei dati a fare davvero la differenza. Come sottolineato in un contributo di questo libro, “l’intelligenza artificiale deve essere al servizio della qualità del lavoro e dell’efficienza, senza mai perdere di vista l’aspetto umano”. Il percorso verso un’organizzazione più agile e flessibile richiede anche una leadership che sappia guidare con l’esempio. I nostri leader devono essere capaci di creare team coesi, valorizzando le diversità e promuovendo una cultura di inclusione e rispetto.

La leadership e il bene comune sono concetti interconnessi che possono trasformare la nostra società. Adottando una leadership al servizio del bene comune, possiamo costruire un mondo più equo e giusto, dove le risorse sono condivise e il benessere di tutti è al centro delle nostre azioni. Come ci ricorda Martin Luther King Jr., “la vera misura di un uomo non è come si comporta nei momenti di conforto, ma come si comporta nei momenti di sfida e controversia”. Solo affrontando le sfide della nostra

società con una leadership ispirata al bene comune possiamo sperare in un futuro migliore per tutti. In chiusura, vorrei lasciare una riflessione: siamo davvero pronti a trasformare le nostre organizzazioni e renderle luoghi in cui le persone possano veramente esprimere il loro potenziale e la loro unicità? La sfida è grande, ma la strada tracciata dai contributi presenti in questo libro ci offre una guida preziosa. Sono sempre più convinto che le persone siano il vero motore del cambiamento, e solo insieme si può fare la differenza.

Auguro a tutti voi buon viaggio in questo percorso di trasformazione e crescita.

Ringrazio tutti gli amici che hanno avuto il piacere di scrivere con me questo libro che continua a evolvere di anno in anno provando a osare sempre un pochino, non so dove ci porterà ma sicuramente ci sta allenando tutti a uscire dall'autoreferenzialità per entrare in un campo meno protetto ma più autentico.

Un ringraziamento speciale per la prefazione a Ruggero che ha anche ispirato il titolo di questo libro e a Gianluca che ci ha offerto l'introduzione rafforzando il ruolo strategico che HR ha e continuerà ad avere anche in futuro.

Ringrazio anche tutto il team di HRC che vive questa organizzazione con passione e sprigionando un'energia coinvolgente e instancabile permettendoci di raggiungere successi, continue esplorazioni e innovazioni in ambito HR.

Connettiamoci per accorciare le distanze ed essere più felici in una nuova dimensione relazionale.

Bibliografia

- Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Laterza & Figli, Roma-Bari.
- Celli P.L. (2011), *Narrare la leadership*, LUISS University Press, Roma.
- Covey S.R. (2021), *Le 7 regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano.
- Cuzzilla S., Perrone M. (2023), *Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane*, LUISS University Press, Roma.
- Demetrio D. (1996), *Raccontarsi*, Raffaello Cortina, Milano.
- Drucker P.F. (2021), *Gestire sé stessi. Le chiavi del successo*, ROI edizioni, Milano.
- Fatali F., Gallo M. (2022), *Nuove sfide per l'HR di domani*, FrancoAngeli, Milano.
- Fatali G. (2021), *Il mondo che verrà. Il futuro del lavoro, il futuro della vita: post-Covid e oltre*, FrancoAngeli, Milano.
- Floridi L. (2022), *Etica dell'intelligenza artificiale*, Raffaello Cortina, Milano.
- Follett K. (2023), *Le armi della luce*, Mondadori, Milano.
- Goleman D. (2013), *Leadership emotiva*, BUR, Milano.
- Sena B. (2015), *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*, 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

Corriere della Sera, <http://www.corriere.it>.
HRC International Academy, <https://community.hrcigroup.com>.
Il Sole 24 Ore, <http://www.ilsole24ore.com>.
McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com>.
MyHRGoal.com, <http://www.myhrgoal.com>.
Politecnico di Milano, <https://blog.osservatori.net>.
Report Difesa, <https://www.reportdifesa.it>.
Repubblica, <http://www.repubblica.it>.
Treccani, <https://www.treccani.it>.
Unionplast, <https://www.unionplast.org/impatto-ambientale>.

Gli autori

Marco Gallo, Managing Director per HRC Community. Da oltre 12 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande Network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo Community. Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai Professionisti HR (www.myhrgoal.com). Moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.

Ruggero Rabaglia, nasce e studia a Parma, dove consegue la laurea in Business Administration, per poi specializzarsi a Milano in Human Resources. Il suo percorso professionale si sviluppa principalmente in Barilla, con successive responsabilità HR negli Headquarters e in Central Europe. Attualmente è HR Director Region Italy per Barilla e componente del Consiglio Direttivo di ValoreD.

Gianluca Rossi, laureato in Giurisprudenza, abilitazione per avvocatura, consegue il CIPD in HR Management alla BPP Business School di Londra. Lavora in HR da oltre 25 anni attraversando sia il mondo industriale che quello dei servizi. Attualmente ricopre il ruolo di Vice President HR & Organization in DHL Supply Chain Italia.

Contribuisci a migliorare la community HRC!
Scansiona il QR code e partecipa alla nostra breve survey.
Il tuo feedback è importante per noi!



Ultimi volumi pubblicati:

GABRIELE LIZZANI, GIAN MARIA MUSSINO, MARINO BONAIUTO (a cura di), *L'employer branding tra ricerca e applicazione*.

BRUNO BRANCATI, CARLA POMA, *Riconoscere un manager dalla scrittura*. La grafologia, uno strumento per la direzione risorse umane.

MAURIZIO SANTORI, FRANCESCO BARTOLOTTA, SIMONE PETRELLI, MARCO GALLO, PIER CARLO BARBERIS, *Nuove prospettive per lo stato sociale*. Osservatorio 2017 sul Labour. Il punto di vista dei Professionisti del Lavoro e delle Relazioni Industriali (disponibile anche in e-book).

FRANCESCO ROTONDI, LUCA FAILLA, GIORDANO FATALI, SIMONE PETRELLI (a cura di), *Lavoro e Relazioni Industriali al tempo della crisi e del Jobs Act*. Welfare & Labour Annual Report 2016. Il punto di vista dei Professionisti del Lavoro (disponibile anche in e-book).

GIORDANO FATALI, PIER CARLO BARBERIS, PAOLO LONGHI, SIMONE PETRELLI (a cura di), *Hrc Trends*. Osservatorio 2016 sui Social Values (disponibile anche in e-book).

ANTONIO PENNA, *Asap - Analisi Sistemica delle Attività Produttive di beni e servizi*. Manuale operativo di analisi organizzativa per la definizione delle strategie competitive (disponibile anche in e-book).

FEDERICO RENZO GRAYEB, *Il leader consapevole*. I tre anelli di una leadership vincente (disponibile anche in e-book).

GIORDANO FATALI, GIAMPIERO FALASCA, *Work in Progress*. Scenari e prospettive del lavoro e del welfare (disponibile anche in e-book).

ROSANNA DEL NOCE, *Coevoluzione 2.0 e Risorse Umane*. Le strategie per Essere un'azienda 2.0 (disponibile anche in e-book).

GABRIELE BELSITO, CAMILLA MANZOTTI, *Uscire dalla crisi ripartendo dalle persone*. Il turnaround di UniEuro (disponibile anche in e-book).

FABIO CARNIOL, EDOARDO CESARINI, GIORDANO FATALI, *Employee Value Proposition & Flexible Benefit*. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo (disponibile anche in e-book).

PAUL SPARROW, *Hr in, Hr out?*. Organizzazione, performance ed innovazione nella gestione delle risorse umane.

MAURIZIO CARUCCI, *L'outplacement*. Cambiare per ricominciare.

LIVIO ROLLE, *Risorse umane e benchmarking*. Prassi eccellenti in aziende innovative (disponibile anche in e-book).

PATRIZIA FOGHERI, LUIGI BONDANELLI (a cura di), *Il bilancio dell'intangibile*. Quando in azienda i conti non contano abbastanza.

GAETANO BRUNO RONSIVALLE, SIMONA CARTA, VANESSA METUS (a cura di), *L'arte della progettazione didattica*. Dall'analisi dei contenuti alla valutazione dell'efficacia (disponibile anche in e-book).

ROSANNA GALLO (a cura di), *Change the game*. Creare valore con le persone in tempi difficili. Gli HR raccontano best practice, idee e futuro delle aziende italiane (disponibile anche in e-book).

CARLA PANETTA, MICHELA TINA ROMITA (a cura di), *Gender diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze*. Interviste HRC Academy a donne-manager di successo.

SERGIO DE CESARE, LUCA VIRIDIA, GIANLUCA FIORAVANTI (a cura di), *La cultura della sicurezza sul lavoro oltre la norma*.

LUCA VIRIDIA, GIANLUCA FIORAVANTI, SERGIO DE CESARE (a cura di), *Il Reality Training* ®. L'ultima frontiera della formazione esperienziale.

GIANLUCA FIORAVANTI, LUCA VIRIDIA, ANTONELLA D'APRUZZO (a cura di), *Sistemi innovativi per la gestione delle risorse umane*. Due strumenti: il performance appraisal system-Pas® e il sistema di sviluppo delle competenze-Ssc®.

LUIGI FRANCESCO VENTURA (a cura di), *Telelavoro e mobilità urbana sostenibile*. Cronaca di un'esperienza applicata di telelavoro e di altre iniziative pilota di welfare policy targate Aci.

EMILIANO MARIA CAPPUCCHETTI, UGO DE CAROLIS, *Il valore delle persone in azienda*. Il modello Leasys: quando il miglioramento continuo delle persone produce innovazione.

GIORDANO FATALI, FRANCO DI DIO MAGRÌ (a cura di), *Il mercato del lavoro in Italia*. Osservatorio HRC 2005-2006. Analisi e previsioni di HR director e head hunter delle aziende più prestigiose.

International

PAOLA MILIZIA, *Fare business in Thailandia e nel Sud Est Asiatico*. Aspetti culturali, sociali, economici e fiscali (disponibile anche in e-book).

MARCO CARONE, GIORGIO SECCHI, *Come cambia la sfida cinese: dal prodotto alle persone*. Profili organizzativi, legali e fiscali nella gestione delle risorse umane in Cina.

International/Nuova serie

GIORDANO FATALI, MARCO GALLO, GIOVANNI DI MUOIO (a cura di), *Human resources trends*. Osservatorio HRC sui People Value Assets (disponibile anche in e-book).

GIULIO BERONIA (a cura di), *Future-ready HR*. La sfida della diversità generazionale in azienda (disponibile anche in e-book).

MARCO GALLO, SIMONE PETRELLI, *Hrc trends masterclass*. Osservatorio 2017 sui People Value Assets (disponibile anche in e-book).

GIULIO BERONIA (a cura di), *Millennials Effect*. HR & Nuove Generazioni (disponibile anche in e-book).

Open Access

Open Access

PAOLO LONGHI (a cura di), *I'mBook*. Il racconto di storie di successo che hanno reso possibili sfide impossibili.

GIORDANO FATALI, MARCO GALLO (a cura di), *Le priorità HR del futuro ESG (E)ngagement (S)ustainability (D)iversity (G)eneration*. Osservatorio HRC sui People Value Assets. Storie di Direttori HR.

GIORDANO FATALI, MARCO GALLO (a cura di), *Nuove sfide per l'HR di domani*. Osservatorio HRC sui People Value Assets.

HRC GROUP, IL PRISMA - DESIGN HUMAN LIFE, *Dal workplace alla worksphere™*.

I leader migliori non perdono mai il gusto di apprendere



Sono superiori ad ogni aspettativa i vantaggi conseguibili mettendo alla prova nuovi approcci e cogliendo nuove idee. Il nostro impegno è selezionare e proporre ai leader e ai manager italiani l'offerta più autorevole di riflessioni, strumenti e casi per ispirarsi professionalmente e contribuire alla crescita propria e della propria organizzazione.

Prendetevi il tempo per arricchire il vostro percorso di carriera scorrendo nelle nostre proposte tutti i temi che possono aiutare le imprese a rinnovarsi con creatività.



Scoprite il nostro catalogo:

Management. Finanza & Amministrazione. Marketing, Pubblicità, Comunicazione, Vendite. Operations. Hr...

Più di 100 novità e oltre 800 titoli
nel più ricco catalogo, scaricabile e sfogliabile gratuitamente:

www.francoangeli.it/cataloghi



Partecipate alla comunità di manager e professionisti che approfitta regolarmente dei nostri aggiornamenti:



Seguici in rete



Sottoscrivi i nostri feed RSS



Iscriviti alle nostre newsletter

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835168720

Dipendenti... Dipendenti da chi? Chi dipende da chi? A parte che il Legislatore in Italia parla di lavoro "subordinato" e non "dipendente", perché dovrebbe essere chi lavora a dipendere dall'impresa e non viceversa? Non sono forse i talenti a garantire il successo di un'azienda? E allora, forse, il nesso di dipendenza va invertito.

È evidente come il panorama delle risorse umane stia attraversando una trasformazione epocale: la centralità della persona, la sostenibilità, l'innovazione tecnologica, l'accessibilità e l'equità sono diventati i pilastri su cui costruire il futuro sostenibile delle nostre organizzazioni per e con le prossime generazioni.

Questo libro si pone l'obiettivo di fornire una fonte di ispirazione e di guida per le sfide quotidiane di un ruolo tanto cruciale quanto delicato, ricordando che, con un impegno congiunto, si possono costruire ambienti di lavoro più umani, più accessibili e soprattutto felici.

Marco Gallo, Managing Director per HRC Community. Da oltre 12 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande Network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo Community. Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai Professionisti HR (www.myhrgoal.com). Moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.