



HR beyond

dare

PER

avere

A cura di **Marco Gallo**
Prefazione di **Giulio Natali**
Introduzione di **Romina Chirichilli**
Conclusioni di **Darya Majidi**

FrancoAngeli 

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

HR **beyond**

A cura di
Marco Gallo

FrancoAngeli 

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training
e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
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-nc-nd/4.0/deed.it>

*Grazie per ciò che ognuno di voi sceglie di dare:
idee, tempo, visione.
Un gesto di coraggio che rende la nostra Community più forte
e che continua ad arricchire
il nostro percorso umano e professionale.
Con stima e amicizia,*

Marco

*“Il valore di una persona risiede
in ciò che è capace di dare,
non in ciò che è capace di prendere.”*

Indice

Prefazione di <i>Giulio Natali</i> – Fater	pag. 13
Introduzione di <i>Romina Chirichilli</i> – Open Fiber	» 17
Quando doniamo, costruiamo futuro, di <i>Marco Gallo</i>	
– HRC International Group	» 19

PARTE I - LA SFIDA DELL'HR

1. La generazione perduta: come i Millennial stanno cambiando il mondo del lavoro	» 23
di <i>Paola Macchioni</i> – Gruppo Camst	» 23
di <i>Michelangelo Ceresani</i> – Capgemini	» 25
di <i>Franco Tosi</i> – Zenith Global	» 28
2. La felicità sul lavoro: un mito o una realtà? Come creare un ambiente di lavoro che favorisca il benessere	» 31
di <i>Greta Autieri</i> – BAT	» 31
di <i>Silvia Vitali</i> – Coface	» 32
di <i>Valeria Ferreri</i> – Flex	» 33
di <i>Daria Catellani</i> – IBSA Farmaceutici	» 34
di <i>Alessandra Benevolo</i> – Ipsen	» 35
di <i>Emanuela Spizzo</i> – Michelin	» 37
di <i>Serena Rossi</i> – Siemens Healthineers	» 39

3. La performance al tempo della Gen Alfa: come misurare il successo in un mondo in continua evoluzione

di *Moira Fassari* – Northrop Grumman Italia

pag. 41
» 41

PARTE II - LA RESPONSABILITÀ DELLE PERSONE

4. L'*employability* al tempo dell'AI: come rimanere rilevanti in un mercato del lavoro in continua evoluzione

di *Fedora Gasperini* – Bristol Myers Squibb

di *Paola Accornero* – Coin

di *Enrico Martines* – Hewlett Packard Enterprise

di *Marco Monga* – Istituto Italiano di Tecnologia

di *Rosa Martelli* – Maticmind

» 45
» 45
» 46
» 48
» 50
» 52

5. La trasparenza nei lavori che cambiano: come gestire la comunicazione e la formazione continua

di *Paola Caccia Dominioni* – One Works

di *Gianna Zappi* – UNI Ente Italiano di Normazione

» 54
» 54
» 56

6. Il ruolo delle persone nella loro carriera: come prendere il controllo della propria *employability*

di *Marco Nicolini* – Baxter International

di *Micaela Di Giusto* – Gruppo Pittini

di *Anna Illiano* – MaGroup

di *Paola Dassiè* – NTC Pharma

di *Maria Teresa Lucibello* – PagoPA

» 58
» 58
» 59
» 60
» 63
» 65

PARTE III - IL RUOLO SOCIALE DELLE AZIENDE

7. Il ruolo sociale delle aziende: come contribuire al benessere della società e dell'ambiente

di *Lucio Corsi* – DHL Express Italy

di *Fabio La Cava* – Angelini Technologies – Fameccanica

di *Valerio Viglianesi* – Fiege Logistics

di *Giuseppe Mantegna* – Renault Group

di *Gianluca Bilancioni* – TP

» 69
» 69
» 70
» 71
» 74
» 75

8. La responsabilità sociale d'impresa: come integrare la sostenibilità nella strategia aziendale	pag. 77
di <i>Raffaele Parisella</i> – Banca Popolare di Fondi	» 77
di <i>Giuseppe Agate</i> – Heidelberg Materials	» 80
9. L'impatto sociale delle aziende: come misurare e comunicare il valore creato	» 84
di <i>Paola Ruggiero</i> – Gruppo AIMAG	» 84
10. Il caso di Crif: come il <i>give back</i> partecipativo ha cambiato la cultura aziendale	» 87
di <i>Loretta Chiusoli</i> – Crif	» 87

PARTE IV - L'EQUILIBRIO TRA FELICITÀ, BENESSERE E PERFORMANCE

11. L'equilibrio perfetto: come trovare il giusto mix tra felicità, benessere e performance	» 93
di <i>Pietro Scrimieri</i> – Acquedotto Pugliese	» 93
di <i>Paola Scarabelli</i> – Formula	» 94
di <i>Samanta Todaro</i> – IVS	» 96
di <i>Michela Agus</i> – Karl Storz	» 97
di <i>Ivan Livoni</i> – Yokohama TWS	» 98
12. La misurazione del benessere: come valutare l'impatto delle strategie HR sulla felicità e sulla performance	
di <i>Giuseppina Falcucci</i> – Lottomatica	» 100
13. Il futuro dell'HR: come creare un ambiente di lavoro che favorisca la felicità, il benessere e la performance	» 102
di <i>Francesco Tartaglia</i> – Allianz Trade	» 102
di <i>Stefano Bottaro</i> – Avio	» 103
di <i>Stefania Monini</i> – Fileni Alimentare	» 104
di <i>Selene Santacaterina</i> – Gruppo Amadori	» 106
di <i>Laura Bruno</i> – Sanofi	» 107
di <i>Silvia Cassano</i> – Fastweb + Vodafone	» 109

Conclusioni e ringraziamenti di <i>Darya Majidi</i>	» 111
a cura di <i>Marco Gallo</i>	» 113
Gli autori	» 115

Prefazione

di *Giulio Natali* – Fater

Una volta Albert Einstein disse: “Il valore di una persona risiede in ciò che è capace di dare e non in ciò che è capace di prendere”. Un’affermazione che non ha perso un grammo della sua portata al giorno d’oggi, in cui prevale l’aver rispetto all’essere e l’apparenza rispetto alla sostanza. La frase di Einstein non perde efficacia neppure se ci riferiamo alle organizzazioni.

Nonostante le tonnellate di parole scritte su modelli evoluti e stili di leadership inclusivi, le aziende stentano a modificare la loro mentalità. È molto probabile che le cose non cambieranno finché chi le dirige non prenderà piena consapevolezza del ruolo che esse hanno nella società.

Ci riempiamo la bocca di *vision*, *mission*, *purpose* e *core values*, molto spesso faticando a distinguere il loro significato e finendo per litigare su questioni di lana caprina in simposi autoreferenziali. Quanti direttori delle risorse umane discettano di bellissimi temi teorici con l’aria del barone universitario infarcendo i loro monologhi di anglicismi a volte grotteschi, senza portare alcun esempio di cambiamento concreto nelle loro aziende? Questo approccio, oltre a essere inefficace, contribuisce a creare l’immagine di professionisti tanto preparati dialetticamente quanto inconcludenti nei fatti.

Credo che la parola d’ordine per invertire la rotta sia coraggio. Mentre il contesto politico è sempre più polarizzato, la corsa allo slogan è diventata la prassi e l’arroganza del privilegio ha seppellito lo spirito di servizio, abbiamo il dovere – e non solo l’opportunità – di cambiare passo.

Premessa la necessaria redditività per garantire il ritorno dell’investimento atteso dagli azionisti, cosa si può fare per dare oltre che per prendere? Si continua a dire che le organizzazioni sono fatte di persone, e che le persone sono l’asset più importante, quello distintivo e dunque meno sostituibile. Ma cosa viene fatto per migliorare la loro vita? Se il coraggio altro non è che la paura vinta, il punto di partenza per cambiare le cose è superare il timore di perdere il potere. L’ascolto non passa soltanto attraverso anonimi e gigante-

schì questionari collettivi da cui si conclude che va migliorata la comunicazione e le retribuzioni sono considerate troppo basse. Invece, necessita tempo da dedicare all'altro, per comprendere le sue emozioni e i suoi pensieri e poi fornire risposte adeguate e motivate. Sembra l'uovo di Colombo; tuttavia, quando vige una cultura di comando e controllo nella quale il concetto di delega è ostacolato e l'opinione altrui non è considerata, si finge che tutto vada bene, in barba alle statistiche secondo cui più della metà degli italiani vuole cambiare lavoro perché insoddisfatto

Il coraggio non riguarda solo i leader, ma deve diventare la parola d'ordine per tutti noi professionisti della funzione HR. Se continueremo a parlare soltanto di *headcount*, FTE e costi da tagliare, oltre a condannarci all'estinzione – per queste cose l'intelligenza artificiale basterà e avanzerà – non promuoveremo mai la visione di un'azienda centrata sui bisogni delle persone. Abbiamo il dovere di promuovere risposte, unendo le nostre competenze tecniche alla creatività, una parte del cervello che tendiamo a sottovalutare avendola sottomessa al pensiero analitico. Uscendo dai tatticismi che spesso ci hanno impedito di disegnare la strategia aziendale insieme alle altre funzioni, diventiamo i veri artefici del cambiamento.

In questo senso:

- promuovere un vero modello di lavoro ibrido in cui le persone decidono come, quando e dove lavorare e tuttavia frequentano assiduamente l'ufficio perché questo è concepito come luogo di aggregazione in cui ogni giorno succedono cose diverse;
- liberalizzare le ferie, valutando il contributo di ciascuno dal risultato;
- fornire un sussidio per la frequenza dell'asilo nido e concedere la facoltà di portare i figli in azienda per fare i compiti;
- garantire la possibilità di portare il proprio cane in ufficio;
- estendere a tre mesi totalmente retribuiti il congedo di paternità totalmente retribuiti;
- supportare le persone in caso di eventi imprevisti (sussidio per figli minorenni o disabili in caso di morte del genitore lavoratore; aspettativa retribuita fino a sei mesi per colleghe vittime di violenza domestica; prestiti, periodi sabbatici e supporto psicologico per un migliore benessere finanziario e psicofisico).

sono misure realizzabili e realizzate che partono dall'ascolto, generano felicità e per i conti aziendali hanno un impatto economico inferiore a quello che si potrebbe pensare. Si parte per gradi, il cambiamento è paragonabile alla maratona e non ai cento metri, ma è chiaro: senza il coraggio necessario ad abbandonare l'approccio conservativo, lo status quo prevarrà sempre.

Pensiamo per un attimo alle tematiche di sostenibilità e di responsabilità sociale. Rispetto all'adozione degli standard ESG, ci sono due tipologie di

aziende: quelle che si sentono forzate a rispettarli e poi mettono in piedi azioni di comunicazione superficiali utili soltanto all'*employer branding*; e quelle per cui gli standard ESG sono invece indicatori minimi da cui partire per fare a pieno la propria parte nel miglioramento della società. Allo stesso modo, nei confronti delle persone, c'è differenza tra azioni utilitaristiche e di facciata e provvedimenti presi semplicemente perché sono giusti.

Solo con un approccio genuino interessato ai punti di vista e alle necessità altrui creeremo aziende che migliorano le giornate di chi ci sta intorno. Alla fine della fiera, il senso ultimo del nostro lavoro è questo. Non saremo ricordati dai nostri figli e amici come manager ma come persone. E saremo ricordati dai nostri colleghi per l'attenzione che abbiamo avuto nei loro confronti.

Perché, chiudendo con le considerazioni di Charles Schultz nei Peanuts, “Nella vita non raccogli ciò che semini, ma ciò che curi”.

Introduzione

di *Romina Chirichilli* – Open Fiber

Il mondo del lavoro non è mai stato così veloce, così complesso, così pieno di opportunità e di rischi. Non esistono più certezze assolute, percorsi lineari o regole scritte una volta per tutte. In questo scenario mutevole, dominato dall'incertezza e dalla trasformazione continua, qual è la chiave del successo per l'HR di domani? Ce ne sono molte, ma l'unica imprescindibile è il coraggio.

Il coraggio non solo di accettare il cambiamento, ma di guidarlo, abbracciarlo e andargli incontro, di anticiparlo e trasformarlo in opportunità. Un coraggio fatto di visione, ma anche di scelte quotidiane che determinano la qualità dell'esperienza lavorativa di migliaia di persone. Essere HR oggi significa dare quella spinta evolutiva che rende possibile non solo stare al passo, ma dare forma al futuro. Un futuro che si costruisce in un contesto in costante mutamento – rapido, profondo, a tratti dirompente.

Ed è proprio qui che il coraggio non è più un'opzione, ma un requisito imprescindibile. Oggi il ruolo delle persone è centrale e chi fa HR con serietà lo sa. Il nostro ruolo esiste per dare senso nei momenti in cui tutto sembra perdere direzione. Non si tratta più solo di attrarre, selezionare e formare: si tratta di valorizzare, creare spazi di dialogo autentico, facilitare connessioni e favorire una cultura condivisa.

Dobbiamo agire da bussola e indicare la rotta, con lucidità e coraggio. Leggere il presente, anticipare il futuro, e soprattutto creare le condizioni affinché le persone possano esprimere il meglio di sé. Inclusione, innovazione, responsabilizzazione e proattività sono le chiavi. E soprattutto: farlo insieme.

Dobbiamo dare voce a tutte le generazioni che convivono nelle nostre aziende, ascoltare chi porta visioni nuove, chi spinge per un modo diverso di lavorare, chi ci ricorda che il benessere delle persone non è un “di più”, ma una leva strategica per la performance.

Dobbiamo creare luoghi di lavoro dove chi entra – specialmente i più giovani – trovi spazio per innovare, cambiare le regole, mettere in discussione l'esistente. Perché senza di loro, senza il loro entusiasmo e il loro coraggio, il futuro non si costruisce. La Gen Alfa si affaccia con nuovi bisogni e nuovi linguaggi, la Gen Z ha già riscritto il senso stesso del lavoro.

Serve, però, anche un patto nuovo: un invito a tutte le persone a essere protagoniste del proprio percorso. Il lavoro di oggi richiede responsabilità e visione. Richiede di uscire dalla logica del “diritto acquisito” per abbracciare quella dell'*employability* continua.

Significa imparare, disimparare, cambiare, formarsi, chiedere e dare feedback, essere aperti al nuovo. L'intelligenza artificiale sta ridisegnando in tempo reale interi pezzi del nostro modo di lavorare, delle nostre competenze. Ma il nostro compito non cambia: costruire un'organizzazione in cui le persone possano lavorare bene, crescere, restare.

Nel tempo dell'AI, la vera risorsa è l'intelligenza umana: empatia, pensiero critico, capacità di collaborare, di prendere decisioni etiche e costruire futuro.

Non è più il tempo dell'HR tecnico, chiuso nei suoi confini. È il tempo dell'HR coraggioso, che mette la felicità delle persone al centro, non come slogan, che crea alleanze tra generazioni, promuove cultura, si impegna per ridurre le distanze non solo tra ruoli, ma tra le persone.

Il concetto di “*give back*” assume qui un significato che va ben oltre la filantropia o la CSR. Diventa un principio guida: restituire valore alle persone, ai territori, alla società. Restituire fiducia, ascolto, spazio. Creare contesti relazionali autentici, capaci di generare fiducia e partecipazione. Un'azienda che “dà indietro” non lo fa solo con benefit economici. Lo fa investendo in relazioni autentiche, nella formazione continua, nella cultura del *purpose* e della fiducia.

Questo approccio crea un circolo virtuoso: le persone restituiscono impegno, talento, passione. Diventano parte di qualcosa di più grande. In definitiva, “*give back*” non è un gesto occasionale, ma una scelta sistemica. È partire dalle persone, generare valore condiviso, contribuire a un futuro più equo, umano e sostenibile. È in questa direzione che prende forma la vera essenza dell'“HR Beyond – Dare per avere”. Dare fiducia, per avere impegno. Dare ascolto, per avere innovazione. Dare spazio, per avere crescita. Dare valore, per avere aziende forti, sane, capaci di generare impatto.

Questo libro è un invito ad andare oltre. Oltre la comfort zone, oltre i vecchi schemi, oltre le abitudini che non funzionano più. Qui troverete esperienze e strumenti, non verità assolute. Spunti nati sul campo, scritti per chi crede che l'HR possa essere una forza trasformativa. Per chi ha voglia di sporcarsi le mani con lucidità, passione e visione. Il cambiamento non lo

osserviamo. Lo abitiamo. Lo accompagniamo. Lo guidiamo. Perché alla fine, il nostro mestiere è questo: prenderci cura delle persone, delle organizzazioni, del futuro.

Quando doniamo, costruiamo futuro di *Marco Gallo* – HRC International Group

Viviamo in un tempo che sembra aver smarrito la grammatica dell'incontro.

Le tecnologie ci connettono, ma non sempre ci avvicinano. L'informazione corre, ma la comprensione rallenta. L'efficienza cresce, ma spesso a scapito dell'empatia.

In questo scenario frammentato, nasce l'urgenza di tornare a mettere al centro il dare: come atto di coraggio, come scelta culturale, come visione manageriale e umana.

Non c'è leadership senza restituzione, non c'è impresa senza relazione, non c'è crescita senza condivisione.

Questo libro nasce proprio da qui – dall'esigenza di ricordare che la vera forza delle organizzazioni e delle persone non sta in ciò che possiedono, ma in ciò che donano.

Il mondo del lavoro sta vivendo una trasformazione senza precedenti: automazione, intelligenza artificiale, ibridazione dei ruoli e nuove generazioni che rifiutano modelli ormai logori. Secondo il World Economic Forum (2024), nei prossimi cinque anni 92 milioni di posti di lavoro scompariranno, ma 78 milioni ne nasceranno di nuovi, profondamente diversi da quelli che conosciamo oggi.

In mezzo a questa rivoluzione, si fa strada una domanda: che ruolo avrà ancora l'essere umano, quando tutto potrà essere fatto meglio e più velocemente da una macchina?

La risposta non sta nella tecnologia, ma nella nostra capacità di restituire senso.

L'AI potrà analizzare dati, ma non comprendere emozioni; potrà simulare linguaggi, ma non costruire fiducia.

Ecco perché la sfida più grande per le imprese e per l'HR non è digitale, ma relazionale: custodire l'umano, farne il centro di ogni trasformazione.

Da questa consapevolezza nasce anche il progetto del Master Give Back: un percorso dove i manager, anziché limitarsi a formare, restituiscono. Condividono non solo successi, ma anche insuccessi, errori, intuizioni, esperienze.

L'idea è semplice ma rivoluzionaria: la formazione non come trasmissione verticale di contenuti, ma come restituzione orizzontale di vita vissuta.

Nasce così ABSM – American Business School of Milan, la prima Business School Community-Basket, un luogo dove l'apprendimento diventa atto di generosità collettiva. Un luogo dove chi insegna dona, e chi impara restituisce.

Il concetto di dare per avere non è moralistico, ma profondamente strategico:

- Dare fiducia per ottenere collaborazione.
- Dare spazio per ottenere innovazione.
- Dare ascolto per ottenere fedeltà.
- Dare valore per ottenere impatto.

E in questo “dare”, spesso gratuito, si scopre un paradosso: più si dà, più si riceve.

Lo sapeva bene Viktor Frankl quando scriveva che “la felicità non si persegue, ma ne consegue, come effetto collaterale di un'esistenza orientata a uno scopo più grande di sé”.

Questo libro è quindi un atto collettivo di restituzione: le voci di HR Director, manager, imprenditori, formatori che si mettono a nudo per condividere esperienze, modelli, visioni.

È il racconto di una generazione di professionisti che ha scelto di dare per costruire un futuro più consapevole, equo e sostenibile.

Noi, come HRC – Human Relations Community, abbiamo scelto di essere ponti:

- ponti tra le generazioni che escono e quelle che entrano,
- tra la saggezza del passato e il coraggio dell'innovazione,
- tra la tecnologia e l'umanità,
- tra l'individuo e la comunità.

Perché crediamo che l'essere umano, per quanto immerso nella complessità, resti un essere di relazione.

E se il futuro ci chiede di essere competitivi, dobbiamo rispondergli con cooperazione.

Se ci chiede di essere performanti, dobbiamo rispondergli con presenza.

Se ci chiede di essere digitali, dobbiamo rispondergli con umanità.

Questo libro è, in fondo, un invito a guardare oltre:

- oltre la logica del possesso,
- oltre la paura del cambiamento,
- oltre la solitudine professionale.

Perché l'unico modo per non perdere noi stessi in un mondo che cambia troppo in fretta, è continuare a donare.

PARTE I

LA SFIDA DELL'HR

1. La generazione perduta: come i Millennial stanno cambiando il mondo del lavoro

Generazioni e diversità: riflessioni sul mondo del lavoro in trasformazione

di *Paola Macchioni* – Gruppo Camst

Coloro che sono nati tra il 1960 e il 1980, che appartengono in parte ai Boomer (1944-1964) e in parte alla Gen X (1965-1980), sono “la generazione del riscatto”: a fronte di genitori nati durante o subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, che hanno vissuto il miracolo economico, quel periodo della storia d'Italia compreso tra gli anni Cinquanta e Sessanta e caratterizzato dalla forte crescita economica e tecnologica, loro, i figli, hanno provato a dimostrare, con il sacrificio e la dedizione, che anche loro potevano arrivare a costruire un futuro di successo.

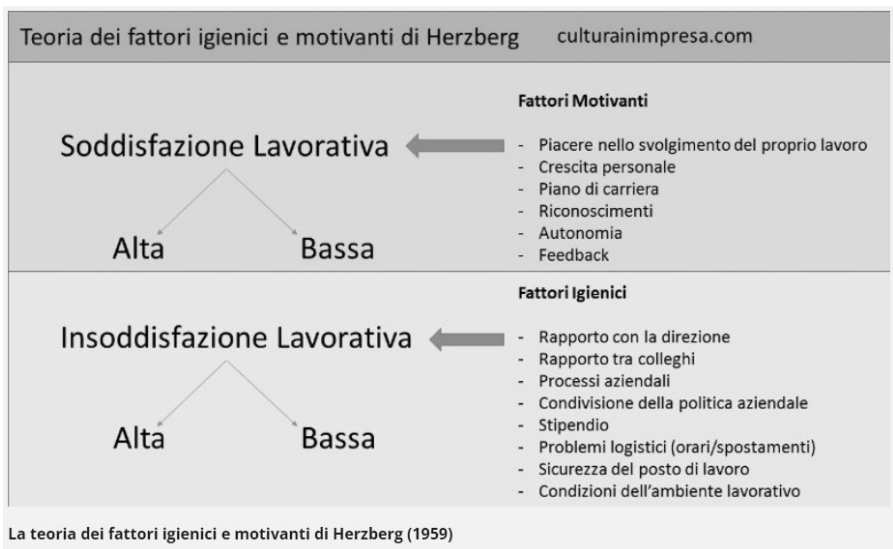
E così, consapevoli che non potevano basare le loro scelte sul boom economico, hanno volto lo sguardo al futuro usando come leve del successo la loro passione e la loro energia per farsi valere nel mondo. Hanno ricercato il successo negli studi, nella ricerca di un lavoro a tempo indeterminato, perché in focus c'era e c'è la stabilità e la sicurezza del lavoro, un reddito che potesse permettere una buona qualità di vita, così da mostrarsi ai genitori come persone di successo. Queste persone sono cresciute col concetto del lavoro come impegno, dedizione e passione, quasi una seconda famiglia, con il desiderio di fare qualcosa che facesse la differenza e che in qualche modo li rendesse unici e soprattutto li rendesse riconosciuti agli occhi dei loro genitori.

Mentre i Boomer hanno legato il loro percorso professionale ad un'unica azienda, riluttanti al cambiamento e talvolta conservatori, gli appartenenti alla Generazione X non si sentono legati alle organizzazioni e danno priorità a

lavorare in team, in un clima aziendale positivo, in un contesto dove regna ascolto e fiducia. Hanno cercato e cercano di essere testimoni politici, sociali, con la piena consapevolezza di non lasciare mai niente al caso, ma di imporsi ed esse.

E poi abbiamo coloro che sono nati dopo il 1980, i Millennial e la generazione Z, coloro che ritengono il lavoro importante ma non l'unica ed esclusiva componente della loro vita. La vita per loro è fatta di tanti aspetti e non solo e soltanto di lavoro: perché per loro è così importante anche altro? Sono interessati al benessere psicologico e alla sostenibilità, per loro è importante avere opportunità di crescita e di sviluppo, senza necessariamente lavorare in team. Gli appartenenti alla generazione Z, più dei Millennial, vogliono fare la differenza e lavorare in ambienti inclusivi e diversificati.

Perché ci sono queste nuove dimensioni? Herzberg, è così attuale?



Herzberg, psicologo statunitense, divenuto uno dei più influenti nella direzione aziendale, ha inserito fra i fattori motivanti, fattori che influenzano il livello di soddisfazione, l'autonomia nello svolgere il lavoro, la gestione del feedback, la crescita personale e i riconoscimenti, mentre il salario e la sicurezza del posto di lavoro fanno parte dei fattori igienici, quelli che influenzano l'insoddisfazione lavorativa.

Quindi sicuramente lo stipendio in linea con la formazione, l'esperienza e il ruolo svolto sono fondamentali, ma non possiamo trascurare la trasparenza sulla politica aziendale, il clima interno, la chiarezza dei processi: se questi fattori ci sono la loro insoddisfazione è bassa, come se fossero condizioni necessarie, ma non sufficienti alla loro soddisfazione lavorativa e personale.

Quindi cosa possiamo trarre da queste riflessioni?

Tutte queste generazioni hanno vissuto la pandemia del 2020, stanno vivendo due guerre, così vicine anche fisicamente a loro, dove non è così facile schierarsi per l'una o l'altra fazione, vivono su un pianeta che si sta autodistruggendo, perché stiamo continuando a distruggerlo, ma cosa distingue queste generazioni? Perché, pur avendo tutte vissuto le medesime situazioni, la reazione è così diversa? Forse perché la fase della vita in cui le hanno vissute è molto diversa: i Boomer e la Generazione X hanno vissuto il lock down come un intervallo, un *break time* nella loro vita, mentre la generazione Z ha perso settimane della sua breve vita vissuta.

Le generazioni più giovani hanno bisogno di condivisione, di trasparenza nella comunicazione, di chiarezza nei piani di carriera, hanno bisogno di sentirsi riconosciuti nella loro unicità, forse stanchi di lottare contro la discriminazione e la violenza, loro che amano vivere la vita in ogni momento, valorizzando l'indipendenza e la libertà di scelta.

Dobbiamo capire come aiutare queste generazioni a farsi apprezzare da coloro, i Boomer e la Generazione X, che non hanno gli stessi valori, che comprendono il valore della diversità e dell'inclusione, e vorrebbero lavorare per imparare a includere ma non hanno la piena consapevolezza che, per facilitare l'inclusione, occorre lavorare sul cambiamento culturale e apprezzare tutti.

Bisogna lavorare per trovare un dialogo fra questi due gruppi: spiegare ai "meno giovani" il valore aggiunto di avere i giovani in azienda, perché portano una visione attenta del mondo esterno, che sono esperti del digitale e vivono il cambiamento senza resistenza, ma dobbiamo anche far capire a questi giovani che cosa ci si aspetta da loro, dall'averli a bordo di una nave così carica di esperienza e scarica forse di sorrisi. Dobbiamo spiegare perché, talvolta, in azienda i responsabili meno giovani sono così rigidi nei giudizi, forse perché è diverso il loro percorso di vissuto.

Una cosa è certa: dobbiamo aprire la mente e il cuore all'ascolto, chiudere gli occhi e sospendere il giudizio: provare a fare in maniera diversa.

Con i Millennials verso un approccio post-generazionale **di Michelangelo Ceresani – Capgemini**

Sebbene quello relativo al potenziale trasformativo di una data generazione sia un concetto sociologicamente complesso – spesso dipendente dalla resistenza al cambiamento delle generazioni più "anziane" come pure dalla natura delle infrastrutture locali connesse al cambiamento sociale – e direi, in ultima analisi, sfuggente, allo stesso tempo è innegabile che questo stesso concetto rivesta oggi una centralità unanimemente accettata tanto nelle pra-

tiche manageriali contemporanee, come, più in generale, nel sentire comune, quando ci si trova a comparare persone o gruppi di persone con differenze anagrafiche di almeno una decina di anni.

Passando più nello specifico al mondo del lavoro e delle organizzazioni, si è consolidata, almeno nell'ultimo ventennio, una visione per cui attraverso la comprensione e lo studio delle caratteristiche proprie di ciascuna delle generazioni al lavoro, il management possa migliorare la propria azione attraverso modelli e pratiche gestionali volti tanto alla valorizzazione di quei caratteristiche e stili propri di ciascuna generazione, quanto alla prevenzione e armonizzazione degli inevitabili conflitti fra colleghi appartenenti a coorti generazionali differenti, il tutto con evidenti ricadute benefiche sia sul clima interno che, in ultima analisi, sui risultati.

Ora, credo che sia altresì verificabile che proprio i Millennial e il loro progressivo affermarsi come generazione protagonista del mondo organizzativo, sia stato il motore di questa rinnovata sensibilità verso il tema generazionale e le sue implicazioni: in questo senso è significativo un articolo del 2016 i cui autori già dal titolo – *Millennials: burden, blessing or both?* (McKinsey Quarterly, Feb. 2016) – confermavano la rilevanza dell'impatto di cambiamento che la nuova generazione, attraverso le proprie sensibilità e le proprie aspettative, stava apportando in ambito aziendale.

Per provare a comprendere quale sia l'impatto generato dai Millennial nelle organizzazioni, occorre perlomeno considerare due caratteristiche peculiari di questa generazione. Questa si distingue da quelle precedenti per l'impossibilità di affrontare il sano conflitto motore dei ricambi generazionali, stante la mancanza di opportunità sociali e mezzi materiali per innescare la sostituzione della generazione dei padri. Inoltre, questa è quella generazione che, unicamente, ha potuto entrare nel mondo del lavoro subito dopo l'avvento della rivoluzione industriale digitale e del web, conservando quindi modelli di apprendimento ed esperienziali analogici integrati con lo sviluppo di skills digitali che crescevano di pari passo tanto con l'evoluzione delle stesse tecnologie, quanto con le risposte offerte dal mercato del lavoro in termini sia di matching delle nuove competenze sia di nuove forme contrattuali "flessibili".

In particolare, trovo che ci sia un passaggio dell'articolo succitato particolarmente utile per inquadrare nel modo più corretto la questione di come i Millennial abbiano contribuito – a nostro avviso positivamente – a ridefinire alcuni dei canoni e prassi delle organizzazioni aziendali contemporanee: sostanzialmente gli autori invitano i leader aziendali ad affrontare l'integrazione della nuova coorte anagrafica non solo e non tanto in termini di adesione e poi coincidenza con un modello pre-definito, quanto piuttosto a considerare come le domande e le sfide poste dai colleghi più giovani potessero

o meno aiutare i leader stessi a cambiare in meglio l'organizzazione che, in quel momento, erano chiamati a guidare.

Con uno sguardo retrospettivo riteniamo che in larga parte le organizzazioni di maggior successo siano proprio quelle che abbiano accettato di superare certi confini tradizionali aprendosi all'ascolto di queste nuove istanze e attraverso la loro considerazione e fornendo alcune risposte, anche parziali a volte, abbiano scientemente deciso di ridisegnare le proprie modalità di funzionamento: attraverso l'adozione e l'utilizzo diffuso della tecnologia e dei dati, rinnovando il proprio impegno etico internamente ed esternamente, dando ampio spazio al tema dell'inclusione con l'obiettivo di valorizzare l'unicità di ciascuno, cercando nuove modalità di collaborazione, elevando il proprio middle-management dotandolo di strumenti adatti ruoli di guida e *mentorship* e non solo di buon controllore, cercando forme nuove di apprendimento maggiormente rispondenti a una più veloce obsolescenza delle competenze, attraverso modalità di sviluppo e gestione della carriera non solo basate sulla crescita verticale e rivedendo le modalità di comunicazione interna.

A ben vedere, ciascuna di queste evoluzioni, laddove realizzate, hanno per certo corrisposto alle aspettative dei Millennial, ma è allo stesso tempo verificabile che abbiano apportato enormi benefici all'interesse del personale, tanto agli appartenenti alle generazioni precedenti, quanto ai nuovi della Gen Z, che costituiscono già oggi buona parte della forza lavoro più giovane nelle nostre organizzazioni. Questo per dire che, a nostro avviso, il cuore della trasformazione indotta dall'ingresso e il progressivo affermarsi dei Millennial nel mondo delle organizzazioni sia stato proprio quello di consentire il ridisegno di luoghi organizzativi più aperti a bisogni e aspettative che non per forza erano solo loro, quanto piuttosto necessità comuni e trasversali, sebbene inesprese.

Quindi, al di là delle risposte puntuali ai bisogni più specifici dei Millennial, peraltro spesso legati a ragioni puramente anagrafiche o necessità indotte da mutazioni del contesto esterno, più che a caratteristiche intrinseche e immutabili del cluster generazionale, il vero vantaggio competitivo è stato colto da chi ha saputo affrontare la progressiva integrazione dei Millennial, spostando l'accento su elementi di comune interesse piuttosto che sulle supposte differenze, spesso stereotipate, fra i differenti gruppi generazionali, assumendo così un nuovo *mindset* adatto alla gestione di una forza lavoro multigenerazionale.

In questo senso va tributato alla generazione Millennial il merito di aver costruito, attraverso le sfide poste alle organizzazioni, le basi per un circolo virtuoso, che se innescato può essere motore di una rigenerazione positiva degli ambienti organizzativi, rendendoli maggiormente rispondenti a un

contesto sociale attuale sempre più fluido e dinamico e sempre meno legato agli schematismi dei confini generazionali, e, per dirla con Guillèn, sempre meno legato a un modello di vita sequenziale.

La generazione perduta: come i Millennial stanno cambiando il mondo del lavoro

di *Franco Tosi* – Zenith Global

La dimensione generazionale non è solo un tema di contorno: è una delle leve più complesse ma al contempo strategiche per chi, come me, opera da anni nella funzione HR. Ogni giorno siamo chiamati a decifrare e conciliare aspettative, attese e aspirazioni profondamente diverse, spesso maturate in contesti storici, culturali e sociali lontani tra loro. Le aziende di oggi, spesso inconsapevolmente, ospitano nei propri organici tre o quattro generazioni differenti, ciascuna portatrice di valori, linguaggi, bisogni ed esperienze uniche. Ignorare questa diversità genera inevitabilmente letture distorte dei comportamenti, delle opinioni espresse e delle dinamiche relazionali che si sviluppano all'interno delle organizzazioni. Una gestione efficace delle persone non può più prescindere da una reale consapevolezza della componente generazionale come fattore determinante per la cultura aziendale.

Pensando, in particolare, alla generazione dei Millennial (vale a dire i nati tra il 1981 e il 1996), è emblematico il modo in cui siano stati per anni etichettati in modo riduttivo come “la generazione perduta”: instabili, perennemente insoddisfatti, amanti della precarietà, incapaci di adattarsi ai modelli tradizionali. Una lettura semplicistica e riduttiva, devo ammettere, che *ex post* si è rivelata decisamente miope. Oggi, a distanza di qualche anno dal loro ingresso nel mondo del lavoro, i Millennial si stanno affermando come una generazione che definirei trasformativa, che non si è limitata ad adattarsi al sistema ma che ha avuto il coraggio di mettere in discussione regole consolidate (e a volte decisamente vetuste), ridefinendo il significato stesso di lavoro. Sono stati tra i principali promotori di un approccio più flessibile, inclusivo, valoriale e sostenibile, il cui impatto è ormai evidente all'interno di ogni organizzazione.

Comprendere davvero questa generazione significa saper leggere in anticipo come il lavoro sta evolvendo, accettare di mettere in discussione il proprio passato (e il ben noto “abbiamo sempre fatto così”) e volersi dotare degli strumenti per guidare un cambiamento che, di fatto, è già in atto. Diventa, pertanto, indispensabile comprendere a fondo quali sono gli elementi valoriali cardine per i Millennial.

Flessibilità come principio fondante

Per i Millennial, il tempo e lo spazio lavorativo non sono più rigidi e immodificabili. Lo schema tradizionale “9-18 in ufficio” risulta inadatto a una generazione abituata alla connessione costante e alla possibilità di lavorare da qualsiasi luogo. Hanno, quindi, spinto per l’adozione dello smart working, ben prima che diventasse una necessità durante la pandemia, e oggi continuano a chiedere soluzioni ibride, orari flessibili e una maggiore autonomia nella gestione della propria giornata. Questa richiesta di flessibilità, però, non nasce da un desiderio di “comodità”, come spesso erroneamente si sostiene, ma da una visione più matura dell’equilibrio tra vita e lavoro. I Millennial credono che il benessere personale sia fondamentale per la produttività e che fiducia e responsabilità debbano sostituire il controllo e la presenza fisica forzata.

Valori, identità e senso del lavoro

Una delle caratteristiche più distintive dei Millennial è la ricerca di senso e coerenza valoriale. Per questa generazione, il lavoro non è solo una fonte di reddito, ma un’esperienza identitaria che deve essere allineata ai propri principi. Sostenibilità, inclusione, pari opportunità, rispetto delle diversità, etica d’impresa: questi non sono più optional o “*nice to have*”, ma criteri centrali per scegliere un’azienda, decidere se restare o andarsene, e costruire il proprio percorso professionale. Le organizzazioni che vogliono attrarre e trattenere i talenti Millennial sono oggi chiamate a definire un *purpose* chiaro, autentico e coerente con le azioni quotidiane, dimostrando un impegno concreto.

Rifiuto delle gerarchie rigide e leadership diffusa

Cresciuti in un’epoca segnata da crisi economiche, instabilità geopolitiche e rivoluzioni tecnologiche, i Millennial hanno sviluppato un senso critico nei confronti dei modelli gerarchici tradizionali. Prediligono ambienti di lavoro dove la leadership è distribuita, il confronto è costante e il feedback è valorizzato. Non credono nella carriera lineare scandita da anzianità e promozioni, ma in un’evoluzione professionale più dinamica e, soprattutto, basata sul merito e sull’opportunità di apprendere continuamente. Questo ha portato molte aziende a ripensare i sistemi di valutazione, i percorsi di crescita e lo stesso concetto di leadership, sempre più improntato all’ascolto, alla collaborazione e all’*empowerment* dei team.

Digital mindset *come strumento di cambiamento*

I Millennial sono la prima generazione nativa digitale, cresciuta tra l'avvento del web, l'esplosione dei social network e l'avvento dell'IA. Questo ha sviluppato in loro un modo nuovo di apprendere, comunicare e lavorare: non solo padroneggiano strumenti digitali con naturalezza, ma li usano per semplificare processi, migliorare l'efficienza e promuovere l'innovazione. La trasformazione digitale che molte aziende stanno affrontando è stata spesso accelerata proprio dal contributo dei Millennial, che hanno favorito l'introduzione di piattaforme collaborative, l'automazione di task e di processi e una nuova cultura dell'informazione basata sulla condivisione e l'accesso immediato ai dati.

Una nuova idea di carriera e realizzazione personale

Per i Millennial il lavoro non definisce più l'intera identità di una persona, ma è solo una delle dimensioni attraverso cui si esprime il proprio potenziale. Questo approccio ha portato all'emergere di percorsi professionali non lineari, a cavallo tra settori diversi, o anche interrotti da pause rigenerative, esperienze all'estero, volontariato o attività parallele. La realizzazione, per loro, passa anche da forme di autoimprenditorialità, *side project* e lavori "ibridi", che combinano competenze trasversali e passioni personali. Non si tratta di instabilità, ma di una nuova forma di progettualità, che valorizza l'individuo nella sua interezza.

In sintesi, quindi, i Millennial non sono affatto una generazione perduta ma, al contrario, una generazione ponte, capace di traghettare le organizzazioni da una visione del lavoro tradizionale a una moderna, fondata su valori chiave quali la responsabilità, la collaborazione, la flessibilità e la digitalizzazione. Stanno riscrivendo le regole del gioco attraverso le scelte quotidiane che impongono alle aziende nuove priorità: le persone davvero al primo posto, uno scopo chiaro e coerente, la flessibilità al posto del controllo. Il loro contributo sta già avendo un impatto sulle generazioni più giovani (come la Gen Z) e, soprattutto, su quelle precedenti (come la Gen X) che osservano e, in parte, assorbono questo nuovo modello.

Comprendere i Millennial significa comprendere il futuro del lavoro: un futuro dove il valore umano torna centrale, la tecnologia è abilitante, e il benessere non è un lusso, ma un diritto.

2. La felicità sul lavoro: un mito o una realtà? Come creare un ambiente di lavoro che favorisca il benessere

Il futuro dell'HR: come creare un ambiente di lavoro che favorisca felicità, benessere e performance

di *Greta Autieri* – BAT

In un mondo del lavoro in continua evoluzione, la sfida per le organizzazioni è creare ambienti in cui le persone trovino senso in ciò che fanno. Il senso genera motivazione autentica, quella che trasforma la performance in crescita e soddisfazione personale. In BAT, crediamo che la chiave sia mettere la persona al centro, valorizzando unicità, aspirazioni e talenti.

Ma come si costruisce davvero un ambiente che favorisca felicità, benessere e performance?

La felicità e il benessere non sono universali: ognuno li vive in modo diverso. Per qualcuno significano equilibrio, per altri crescita. Servono processi che dialogano tra loro e si adattano alle persone. Tre sono i pilastri: ascolto, gestione della performance ed engagement. Solo integrandoli si crea un sistema che mette la persona al centro.

Tutto parte dall'ascolto. Un listening approach autentico indaga aspetti profondi come soddisfazione, felicità, orgoglio. Survey e dialoghi diventano utili solo se generano azioni concrete: se emerge il bisogno di riconoscimento, si attivano iniziative che valorizzano i successi.

Le attività di engagement, in questo contesto, non sono extra, ma parte del benessere: momenti di condivisione, eventi, iniziative che rafforzano il senso di comunità. Anche ciò che accade fuori dal lavoro, se vissuto insieme, genera valore all'interno dell'azienda.

La gestione della performance non è solo numeri. Gli obiettivi vanno costruiti insieme, tenendo conto delle aspirazioni individuali. Un sistema

efficace riconosce risultati, comportamenti, adatta obiettivi e sviluppa mind-set. Quando il contributo è riconosciuto, cresce la motivazione.

In BAT, ad esempio, chiarezza degli obiettivi, trasparenza nei feedback e adattabilità del percorso sono centrali. La nostra Performance Management Philosophy offre a ciascuno una visione chiara del proprio contributo, insieme alla possibilità di crescere e di essere riconosciuti.

Se il mondo esterno ci sfida, la performance si gioca sull'allineamento. Ma questo è possibile solo con una struttura solida che valorizzi la persona.

Il ruolo dell'HR evolve: da gestore di processi a experience designer. Progettare esperienze significa curare ogni punto di contatto tra individuo e azienda. È un equilibrio tra struttura e flessibilità, obiettivi e benessere, risultati e relazioni. Quando tutto è coerente e autentico, la felicità diventa condizione abilitante.

Felicità al lavoro: realtà da costruire

di **Silvia Vitali** – Coface

In passato, la felicità sul lavoro era vista come un'utopia, un ideale lontano dalla realtà quotidiana. Oggi, soprattutto Gen Z e Millennial cercano senso, benessere, equilibrio e autenticità nella loro esperienza professionale. Ciò ha fatto sì che il paradigma si spostasse da felicità come tema etico a felicità come una leva strategica che incide su produttività, *retention* e reputazione aziendale. Le aziende lo hanno capito: creare ambienti in cui si sta bene è una necessità, non un'opzione.

Ma cos'è davvero la felicità? Ognuno di noi ha la propria risposta e questo rende assai complicato trovare un'unica strategia per crearla.

Quindi rimane un mito? No, io credo che, se superiamo l'idea romantica della felicità come stato permanente e abbracciamo una visione più realistica e concreta, possiamo trasformarla in realtà. La felicità è la possibilità di essere sé stessi, sentirsi ascoltati, riconosciuti, parte di qualcosa che conta. Significa costruire spazi – fisici e non – dove il benessere è un pilastro culturale, che favorisce relazioni di qualità, senso di appartenenza e crescita personale. Se traduciamo il mito in obiettivi concreti e azioni coerenti, la felicità è davvero a portata di mano.

In Coface, promuoviamo un ambiente sano e coinvolgente attraverso iniziative mirate che mettono al centro le persone e i loro bisogni. Ascolto autentico: survey di *engagement*, momenti di feedback, assistenza psicologica. L'ascolto crea fiducia e relazioni vere. I leader hanno un ruolo chiave nel riconoscere i segnali della “non felicità” e nel promuovere una cultura della cura, dove ogni voce conta e viene valorizzata.

Flessibilità come fiducia: orari modulabili e lavoro ibrido migliorano l'equilibrio vita-lavoro. Ma la flessibilità è soprattutto fiducia: credere che ognuno possa organizzarsi per raggiungere obiettivi comuni. Il senso di appartenenza nasce dai valori condivisi, dal *purpose* aziendale e dalla possibilità di contribuire in modo autentico, indipendentemente dalla presenza fisica.

Connessione e spirito di appartenenza: siamo esseri sociali e sono proprio le reti che tessiamo a sostenerci nei momenti di fatica e incertezza. Per tale ragione organizziamo tante iniziative informali in presenza con l'obiettivo di rinsaldare lo spirito di appartenenza aziendale. Flessibilità e fiducia, quindi, ma anche connessione e comunità, per non correre il rischio di isolarci.

Sviluppo e crescita: formazione continua, mentoring, percorsi di carriera personalizzati. Le persone felici si sentono viste, ascoltate e stimolate da opportunità di crescita che valorizzano il loro potenziale e li accompagnano nel percorso professionale.

Riconoscimento e gratitudine: anche informale, ha un impatto profondo. Dire grazie, celebrare successi, dare feedback costruttivi alimenta la motivazione, rafforza i legami e crea un clima positivo. Il riconoscimento è un gesto semplice ma potente, che genera benessere e senso di valore.

La felicità sul lavoro non è un traguardo, ma un cammino da percorrere insieme, giorno dopo giorno. Quando le persone stanno bene, anche le aziende diventano luoghi straordinari, capaci di attrarre talenti, innovare e crescere in modo sostenibile.

La felicità sul lavoro è una meta cui le aziende dovrebbero tendere, non è utopia

di *Valeria Ferreri* – Flex

La felicità sul lavoro è una meta cui le aziende dovrebbero tendere, non è utopia. I motivi li abbiamo appresi da ricerche e pareri autorevoli: è una scelta, un impegno quotidiano che parte dai leader e coinvolge ogni collaboratore. Secondo McKinsey, ciò che conta davvero per tutte le generazioni è avere un lavoro significativo, relazioni autentiche e un senso di scopo condiviso: “People are people. Vogliono connessioni reali, un lavoro che abbia senso e una retribuzione equa”.

Ma cosa accadrebbe se la scienza ci dimostrasse che il benessere non è solo desiderabile, ma biologicamente necessario? L'epigenetica, disciplina che studia come l'ambiente influenza l'espressione dei geni, ci offre una chiave di lettura rivoluzionaria: il contesto lavorativo può attivare o silenziare circuiti genetici legati allo stress, alla resilienza e alla creatività.

In ambienti ostili, il corpo reagisce con meccanismi di difesa che, nel

tempo, compromettono salute e performance. Al contrario, un clima positivo, basato su fiducia, riconoscimento e relazioni autentiche, stimola l'espressione di geni "protettivi", favorendo benessere e produttività.

Alcune aziende pionieristiche hanno già integrato pratiche epigenetiche nel quotidiano: *mindfulness*, gentilezza organizzativa, leadership empatica. Queste azioni migliorano l'umore e modulano l'attività genica in modo favorevole, portando tali aziende a incarnare il concetto di preminenza: non solo un vantaggio competitivo, ma un segno distintivo di evoluzione culturale e organizzativa, dove performance e felicità si fondono. Essere un'organizzazione positiva significa aiutare ciascuno a realizzarsi al meglio, come persona prima che come lavoratore.

Il leader, in questo scenario, diventa un "modulatore epigenetico" o "leader preminente", capace di influenzare profondamente il clima e il benessere del team attraverso uno stile improntato sull'esempio, il feedback, l'empatia e l'ottimismo.

Ma il leader è consapevole del proprio ruolo? O è reattivo al contesto che vive e che può alterare, silenziare o estremizzare i comportamenti?

Come HR, possiamo accompagnare i leader in questo percorso, aiutandoli a interrogarsi: "Sto reagendo all'ambiente, subendone le dinamiche tossiche?" "I miei comportamenti sono attivati o silenziati dal contesto?" "Sono la vera me stessa o agisco per conformarmi?" "In un altro contesto, cosa avrei fatto?".

Le stesse domande valgono per noi: quanto più siamo consapevoli della fonte che attiva i nostri comportamenti, tanto più agiamo consapevolmente e diventiamo – come i leader – artefici della cultura aziendale. La plasmiamo a beneficio nostro e dei team, creando un luogo in cui fiorire. Così, un ambiente felice smette di essere un mito e diventa realtà.

Spazi, cultura e persone: la formula IBSA per la felicità sul lavoro

di *Daria Catellani* – IBSA Farmaceutici

Spesso si parla di felicità sul lavoro come di un obiettivo quasi irraggiungibile, un mito. Ma io credo fermamente che non solo sia possibile, ma anche necessario puntare a creare un ambiente che favorisca il benessere di chi lavora ogni giorno con passione e dedizione.

Come Head of Human Resources di IBSA Italy, sono convinta che il benessere sul posto di lavoro non sia solo un sentimento, ma un elemento strategico per attrarre e trattenere talenti, per stimolare la motivazione e per costruire un team solido e coeso. Questo è il motivo per cui, quando abbiamo

progettato la nostra nuova sede *antares*, abbiamo posto particolare attenzione a ogni dettaglio che potesse rendere gli spazi più funzionali e confortevoli. Abbiamo integrato soluzioni innovative per migliorare l'acustica, l'illuminazione e l'ergonomia degli arredi.

Per me è fondamentale che il luogo in cui si lavora faciliti la comunicazione e il networking tra colleghi, elementi che ritengo essenziali per un ambiente dinamico e inclusivo. Non penso che la progettazione degli spazi sia solo una questione estetica: è un vero e proprio strumento per valorizzare le persone. Ridurre il rumore, garantire una luce naturale ben distribuita e offrire postazioni ergonomiche significa permettere a tutti di lavorare al meglio, con maggior piacere e minor stress.

In *antares* abbiamo scelto materiali, colori e arredi dopo aver considerato le reali esigenze dei lavoratori moderni, puntando su spazi modulari e flessibili, capaci di adattarsi sia al lavoro individuale sia a quello di gruppo. Credo che questa scelta favorisca una cultura aziendale basata sulla condivisione, sulla creatività e sulla crescita continua.

Ma la felicità sul lavoro non dipende solo dall'ambiente fisico: è indispensabile anche un approccio culturale e manageriale coerente. Per questo, da sempre sostengo una leadership che ascolti, supporti e valorizzi ogni persona, creando un clima di fiducia e rispetto. Solo così si costruisce un senso di appartenenza e una soddisfazione che durano nel tempo.

In sintesi, la felicità sul lavoro non è un'utopia: è una realtà concreta che nasce dall'impegno consapevole di creare ambienti e relazioni di qualità. IBSA Italy, con la sua sede *antares*, rappresenta per me un esempio tangibile di come investire nel benessere delle persone porti valore sia all'azienda sia alle persone che la animano.

Dal mito alla responsabilità: ripensare la felicità sul lavoro di *Alessandra Benevolo* – Ipsen

Straight to the point (come direbbero quelli che parlano bene l'inglese): la felicità sul lavoro non è un mito e neppure una realtà. Avete presente il *Trompe-l'oeil*, ovvero la tecnica che mira a creare un'illusione di realtà, ingannando l'occhio di chi guarda con oggetti o spazi che sembrano reali, ma che in realtà sono solo dipinti?

Ecco, per me, la "felicità sul lavoro" è un *Trompe-l'oeil*. E non perché le aziende sono "cattive" e ingannano i lavoratori per ricavarne un beneficio, ma semplicemente perché la felicità sul lavoro non è di responsabilità dell'azienda.

Io lavoro in Ipsen come Direttore Risorse Umane. Ipsen è un'azienda

farmaceutica globale di medie dimensioni, presente in oltre 100 paesi con circa 5.000 dipendenti, focalizzata su aree con elevate esigenze mediche insoddisfatte. Fondata nel 1929 in Francia dal dott. Henri Beaufour come azienda a conduzione familiare, Ipsen vanta quasi un secolo di esperienza e competenza. Concentrati su tre aree terapeutiche, oncologia, malattie rare e neuroscienze, abbiamo l'obiettivo di migliorare la vita delle persone e i risultati in termini di salute, offrendo ai pazienti il pieno potenziale dei nostri medicinali innovativi. La filiale italiana nasce il 1° febbraio 1990 e oggi conta circa 140 persone.

E allora, la chiudiamo così? La felicità sul lavoro non è di responsabilità dell'azienda, quindi “tiriamo una riga” e andiamo oltre? Eh no, perché “la sfida” non contiene solo la domanda, ma anche la risposta. Procediamo con ordine.

Se io, azienda, voglio realizzare qualcosa, devo sapere che cos'è questo qualcosa. Quindi: che cos'è la felicità? La felicità, come concetto filosofico, è stata discussa e analizzata da numerosi pensatori nel corso dei tempi, appartenenti a diverse culture. È presente in quasi tutte le lingue, in alcune con più di una parola a seconda della sfumatura specifica che si vuole esprimere. È stata definita, dai più, come “stato emotivo”, spesso collegato a concetti complessi quali la positività, l'armonia interiore e la consapevolezza, sensazione di soddisfazione e benessere (attenzione: primo indizio), soggettiva, ovvero varia da persona a persona e anche per la stessa persona (attenzione: secondo indizio), e che può derivare da differenti esperienze e situazioni (attenzione: terzo indizio).

Consideriamo adesso le nostre aziende. In generale, perseguono la *Diversity*, l'*Equity* e l'*Inclusion*, si dichiarano *Agile*, sono impegnate sul fronte del *Sustainable impact*, fanno *Innovation* e ... sono fatte tutte di persone. Le persone ... quanto di più meravigliosamente vario e composito ... unico.

E quindi? Quindi, in quanto “stato emotivo” e “soggettivo”, io associo la felicità alla dimensione personale, personalissima, privata e intima di ciascuno di noi. Al lavoro, in famiglia, in vacanza, dove volete, la felicità della persona è di responsabilità della persona. Un po' come il *Work-Life Balance*: il lavoratore è un soggetto adulto e quindi responsabile del proprio “equilibrio”, qualsiasi sia l'accezione che vogliamo dargli.

MA... anche l'azienda fa parte della partita. Quindi il benessere, il “*ben-stare*” delle persone nell'ambiente di lavoro, è la risposta. E nella risposta c'è la soluzione. Soluzione che ogni azienda declina “su sua misura”, in modo differente. In Ipsen la soluzione è “il come” ognuno di noi lavora, perché “il cosa” è condizione necessaria ma non sufficiente.

Il “come” si fonda sul rispetto, con il rispetto si costruisce la fiducia e con la fiducia cresciamo ogni giorno, insieme, in un contesto supportivo e con una cultura di collaborazione ed eccellenza.

Ipsen: “*Focus. Together. For patient and society*”, parola di HR!

La felicità sul lavoro: mito o realtà? Come creare un ambiente di lavoro che favorisca il benessere

di *Emanuela Spizzo* – Michelin

Negli ultimi anni, il tema della felicità sul lavoro è diventato un argomento di crescente interesse per studiosi, manager e dipendenti sollevando interrogativi importanti: è possibile essere veramente felici sul posto di lavoro, oppure è solo un mito? Può davvero esistere un ambiente lavorativo in cui si è felici, produttivi e soddisfatti? Oppure la felicità resta confinata nella sfera privata, mentre il lavoro è solo un dovere da assolvere?

Parlare di felicità sul lavoro non vuol dire solo avere una buona retribuzione o beneficiare di alcune agevolazioni, né tanto meno vuol dire sorridere sempre o evitare le difficoltà e le sfide quotidiane. Piuttosto significa sentirsi motivati, valorizzati, in equilibrio tra vita privata e professionale, avere la percezione di contribuire a qualcosa di significativo e di sentirsi parte attiva e rispettata all'interno dell'organizzazione.

La felicità, dunque, non si costruisce solo con le parole né può essere imposta, la felicità si coltiva e per farlo necessita di un ambiente inclusivo, dove ogni persona si senta riconosciuta, ascoltata e rispettata. Alla base di questa visione deve esserci la convinzione che il benessere non sia un accessorio, ma un pilastro della performance capace di favorire l'apprendimento, la collaborazione e la creatività.

In questo scenario, il servizio del personale non può più limitarsi a gestire risorse, ma deve chiedersi ogni giorno: ciò che facciamo, come lo facciamo, perché lo facciamo? Genera valore per le persone? Le aiuta a sentirsi parte di qualcosa di più grande?

È una sfida complessa, ma possibile, in cui il servizio del personale gioca un ruolo cruciale e ha la responsabilità e il privilegio di guidare e supportare il personale verso il raggiungimento del benessere collettivo.

Per creare un ambiente di lavoro che favorisca il benessere, le aziende possono adottare diverse strategie, tra cui quelle a seguire.

- Promuovere la comunicazione aperta. Un ambiente basato su fiducia, comunicazione aperta e rispetto reciproco riduce i conflitti e migliora la cooperazione. I dipendenti devono sentirsi liberi di esprimere le proprie idee e preoccupazioni. Incontri periodici sono utili per raccogliere feedback e consolidare una cultura basata sulla fiducia.

- Valorizzare il riconoscimento. Programmi di riconoscimento per successi e progressi, anche se piccoli, possono aumentare significativamente la motivazione e il morale dei dipendenti. Spesso è sufficiente una semplice parola di ringraziamento per far sentire un collaboratore valorizzato.

- Sostenere il benessere organizzativo e la salute mentale. Fornire accesso agevolato a servizi di consulenza professionale e incentivare attività fisiche rappresentano strumenti utili per sostenere lo stato di salute generale dei dipendenti.

- Favorire l'equilibrio tra vita privata e professionale. Promuovere flessibilità lavorativa consente ai dipendenti di conciliare responsabilità personali e professionali, riducendo lo stress e migliorando il benessere complessivo. È inoltre importante incoraggiare pause regolari e iniziative volte al recupero psico-fisico.

- Garantire ambienti fisici sicuri e confortevoli. Un ambiente di lavoro ben strutturato, luminoso e dotato di aree ricreative e attrezzature ergonomiche favorisce una cultura aziendale positiva ed incide positivamente sulla produttività.

- Investire nella formazione continua. Le opportunità di crescita e sviluppo professionale sono un altro fattore determinante per aumentare la felicità sul lavoro. Offrire formazione e piani di carriera in linea con le aspirazioni dei dipendenti non solo li motiva, ma dimostra anche che l'azienda investe nel loro futuro.

- Formare i leader alla leadership empatica. I manager non gestiscono soltanto attività operative, ma svolgono anche un ruolo nel supporto emotivo dei loro collaboratori. L'ascolto attivo, l'empatia e la disponibilità al dialogo risultano elementi chiave. Adottare uno stile di leadership basato sull'esempio (*lead by example*) mostrando apertura e comprensione, può favorire un ambiente di lavoro in cui le persone si sentono libere di condividere emozioni e opinioni.

Ci sono aziende che hanno fatto della felicità e del benessere dei dipendenti una priorità ottenendo risultati concreti: maggiore produttività, riduzione del turnover e miglior clima aziendale.

Tra queste, Michelin si distingue per un approccio concreto e multidimensionale al benessere delle persone. Lo dimostra l'impegno costante nel creare ambienti inclusivi, sicuri e stimolanti, dove ogni persona possa sentirsi valorizzata e libera di esprimersi. Un esempio emblematico è l'adozione del concetto di Safe Space, che in Michelin si traduce in pratiche come l'Atelier Safe Space, uno spazio dedicato e sicuro all'interno dell'azienda dove i dipendenti possono discutere liberamente di problemi, dubbi, preoccupazioni e idee senza timore di giudizio o conseguenze. Questi atelier sono progettati per promuovere il dialogo aperto e la comprensione reciproca, contribuendo a costruire una cultura aziendale basata sulla fiducia e sul rispetto.

In conclusione, la felicità sul lavoro non è un mito, è una realtà che richiede visione, coerenza e azioni tangibili. Le aziende che pongono attenzione al benessere dei propri collaboratori possono ottenere miglioramenti

nella qualità della vita lavorativa e consolidare le condizioni per risultati sostenibili nel tempo: i dipendenti soddisfatti tendono a essere più produttivi, rimanere in azienda più a lungo e contribuire allo sviluppo dell'organizzazione.

“Il successo non è la chiave della felicità. È la felicità ad essere la chiave del successo” (Albert Schweitzer).

La felicità come vantaggio competitivo: trasformare il benessere in performance sostenibile

di **Serena Rossi** – Siemens Healthineers

La felicità sul lavoro oggi non è né mito né realtà: è una necessità. È un vero e proprio fattore competitivo, capace di distinguere le aziende che sanno evolvere da quelle che restano ancorate al passato. È il presupposto fondamentale per innovare, crescere e attrarre talenti.

Possiamo davvero pensare di trascorrere un terzo della nostra vita in un luogo che ci rende infelici? La risposta è semplice: non possiamo. E nemmeno le aziende se lo possono permettere. La letteratura lo conferma nelle sue innumerevoli ricerche sulla relazione tra produttività e soddisfazione sul lavoro. Secondo Gallup, i team con livelli elevati di engagement registrano risultati nettamente migliori: fino al 18% in più di produttività, +23% di redditività e un turnover molto più basso rispetto a quelli con scarso engagement. Ma non solo: quando i dipendenti percepiscono che l'azienda si prende cura del loro benessere, sono molto meno propensi a cercare un altro lavoro e addirittura tre volte più coinvolti. Non si tratta, quindi, di un tema “soft”, ma di un investimento che incide direttamente sulla sostenibilità del business e questo ormai tutte le organizzazioni lo hanno capito. Quello che le organizzazioni non sempre riescono a fare è perseguirla con autenticità e sostenibilità.

Personalmente, vivo la mia professione di Direttrice Risorse Umane come quella di una mediatrice di felicità. Senza avere la presunzione di avere scoperto una formula magica per la felicità, che d'altronde è anche di difficile definizione, credo che contribuire al benessere fisico e mentale sia già un contributo importante. Ho scelto un lavoro che mi permette di contribuire a migliorare la vita delle persone. Questa visione mi guida e mi aiuta a non perdere la rotta, anche nei momenti più complessi.

Anche quando l'organizzazione non vive un momento positivo, la mia sfida e quella di tanti colleghi che sono spinti dalla stessa visione, consiste proprio nel mantenere viva la tensione verso la felicità, costruendola giorno dopo giorno, in tanti modi diversi. Non esiste infatti una formula unica: la

soddisfazione lavorativa passa prima di tutto dal benessere personale. E poiché ogni persona è diversa dall'altra, è necessario agire su più piani contemporaneamente:

- Creare una cultura del benessere, ad esempio, attraverso piccole azioni quotidiane che migliorano la vita di tutti i giorni come il riconoscimento dei successi, i momenti di celebrazione, la comunicazione positiva e un'attenzione alla salute mentale e fisica;
- Agire sulle leve "hard" come la flessibilità lavorativa, un welfare aziendale completo e diversificato, il supporto alla genitorialità e ai caregivers e attenzione a temi sociali quali ad esempio dare una disponibilità di ore per dedicarsi al volontariato.
- Promuovere comportamenti autentici attraverso l'ascolto attivo, un management accessibile ed aperto, una cultura di accoglienza, gentilezza e inclusione.

Ma non basta. Una volta poste le fondamenta, è necessario scommettere su iniziative nuove, capaci di rendere la felicità sostenibile a lungo termine. E a tal proposito mi piace condividere una delle iniziative che ho lanciato quest'anno nella mia azienda, che è nato proprio con questo spirito: YouNext, un programma che accompagna le persone in un viaggio di crescita continua, lasciando a ciascuno la libertà di scegliere le modalità e le competenze innovative più adatte al proprio percorso. YouNext valorizza la differenza e l'inclusione, offrendo anche un percorso sull'intelligenza emotiva, che considero una delle chiavi più importanti per costruire relazioni sane e autentiche. Perché, se non sappiamo comprendere a fondo noi stessi e gli altri, come possiamo aspirare a un'organizzazione davvero felice?

Immaginiamo aziende in cui la felicità non sia un accessorio, ma la bussola che guida ogni scelta strategica. Organizzazioni che scelgono di rendere centrale la felicità sul lavoro distinguendosi per la capacità di creare relazioni autentiche e di essere dinamiche, inclusive, flessibili e attente ai bisogni delle persone. Non è un'utopia, ma un investimento concreto e strategico. Se iniziassimo a considerare la felicità non come un lusso, bensì come una condizione essenziale per crescere e innovare, i benefici che ne deriverebbero sarebbero esponenziali.

La sfida che abbiamo davanti è trasformare questo immaginario in realtà... insieme!

3. La performance al tempo della Gen Alfa: come misurare il successo in un mondo in continua evoluzione

La rivoluzione silenziosa: riscoprire la performance nell'E-ra Alfa

di *Moira Fassari* – Northrop Grumman Italia

Viviamo un tempo straordinario. Il lavoro, come lo abbiamo conosciuto, sta mutando forma sotto i nostri occhi. Le generazioni si sovrappongono, si contaminano, si interrogano. I Millennial hanno riscritto le regole della leadership, la Generazione Z ha portato autenticità e fluidità, e ora la Generazione Alfa si prepara a varcare la soglia del mondo professionale con una visione radicalmente nuova. Non è solo un cambio generazionale: è una rivoluzione silenziosa che ci impone di ripensare il significato stesso di “performance”. La Generazione Alfa non cerca un posto nel mondo. Lo crea. È una Generazione cresciuta in ambienti digitali, immersiva e iperconnessa. Non si accontenta di obiettivi da raggiungere: vuole esperienze significative da vivere, impatti da generare, relazioni da costruire, ambienti inclusivi e leadership autentica. Per la Generazione Alfa il lavoro non è un luogo, ma uno spazio di senso. Ci chiede di essere visionari, di creare ambienti che siano laboratori di futuro dove la performance sia il riflesso di una cultura generativa, inclusiva, sostenibile, e dove ogni individuo possa sentirsi parte di una storia più grande, capace di evolvere insieme al contesto organizzativo. La performance diventa così una narrazione evolutiva, non è più una metrica. Per loro è un viaggio, non una destinazione. In questo contesto, la gestione delle performance deve evolvere da sistema di controllo a leva strategica per generare valore umano, organizzativo e sociale. Per i professionisti HR, questa è una chiamata all'azione. Non possiamo più misurare il successo con strumenti pensati per un mondo lineare. Serve un nuovo alfabeto, capace di leggere il talento nella sua complessità. Serve il coraggio di abbandonare

il controllo e abbracciare l'ispirazione. Le sfide sono profonde e, a mio avviso, 3 quelle principali:

1. Ridefinire il concetto di performance, poiché essa non è solo ciò che si produce ma anche ciò che si apprende, si trasforma e si lascia agli altri;
2. Abilitare ecosistemi di crescita inclusivi e flessibili, dove il feedback sia continuo, il fallimento sia parte del processo creativo, la leadership sia distribuita, la diversità cognitiva-emozionale-culturale sia cercata, accolta e valorizzata;
3. Integrare tecnologia ed eticità per finalità evolutive e non “punitive”, consolidando approcci *data driven* basati sulla trasparenza e il rispetto.

Nell'epoca della Generazione Alfa la gestione della performance deve abbandonare definitivamente i modelli rigidi e impersonali del passato e accogliere approcci fluidi, multidimensionali e centrati sulla persona. Questo presuppone un cambio di paradigma:

- passare dalla valutazione al dialogo continuo mediante la sostituzione delle review annuali con micro-feedback frequenti, contestualizzati, bidirezionali e incontri periodici non per “valutare”, ma per esplorare crescita, motivazione e allineamento al *purpose*;
- definire metriche multidimensionali che valorizzano non solo il risultato intangibile ma anche il contributo invisibile come il benessere, la capacità di generare idee, l'impatto sociale, l'apprendimento continuo, la resilienza, la collaborazione e il contributo al *purpose* aziendale;
- adottare approcci personalizzati con performance “su misura” mediante obiettivi co-creati con il collaboratore, adattabili nel tempo;
- sviluppare una leadership generativa affinché i leader siano coach e facilitatori, non controllori, siano narratori di senso capaci di connettere il lavoro a un impatto più ampio, siano empatici e adattivi nonché in grado di leggere le diverse motivazioni generazionali;
- promuovere l'**employability continua** favorendo una cultura dell'apprendimento permanente in cui le persone devono essere protagoniste del proprio sviluppo, offrendo anche percorsi di upskilling, mentorship, coaching generativo, gamification e mobilità interna.

La gestione delle performance diventa così un atto di leadership evolutiva, capace di connettere l'individuo al futuro, l'organizzazione alla società, e il lavoro alla vita. Tutto questo per noi HR è una straordinaria opportunità che ci consente di essere non più solo gestori di risorse bensì architetti di esperienze, custodi di senso e catalizzatori di cambiamento e impatto.

PARTE II

LA RESPONSABILITÀ DELLE PERSONE

4. L'*employability* al tempo dell'AI: come rimanere rilevanti in un mercato del lavoro in continua evoluzione

Rimanere umani nell'era dell'AI: l'HR come guida della trasformazione

di *Fedora Gasperini* – Bristol Myers Squibb

Come professionisti HR, abbiamo oggi una responsabilità profonda: mettere le persone al centro della trasformazione tecnologica e accompagnarle nel diventare protagoniste consapevoli e attive del proprio futuro professionale. In un mondo in cui l'Intelligenza Artificiale sta ridefinendo il lavoro, il nostro compito non è solo quello di gestire il cambiamento, ma di umanizzarlo.

La vera sfida non è tecnologica, è culturale. Non possiamo permetterci di costruire il futuro del lavoro attorno all'AI, dimenticando chi quel lavoro lo vive ogni giorno. Dobbiamo, invece, aiutare le persone a comprendere che questa trasformazione può migliorare concretamente la qualità della loro esperienza professionale. L'AI, se ben integrata, può liberare tempo prezioso, ridurre attività ripetitive e a basso valore aggiunto, restituendo spazio a ciò che rende il lavoro umano davvero significativo: creatività, pensiero critico, empatia, collaborazione.

Questo cambio di paradigma è fondamentale. Non si tratta più solo di misurare l'efficienza dei processi, ma di valutare i benefici reali per le persone. È qui che l'HR può fare la differenza: promuovendo una narrazione positiva, che risponda alla domanda che ogni persona si pone, spesso in silenzio: "*Cosa significa tutto questo per me?*".

Affinché questa trasformazione sia davvero inclusiva, è essenziale coinvolgere attivamente le persone, ascoltarle e renderle protagoniste. Solo così si costruisce fiducia, si superano le resistenze e si crea un terreno fertile per l'apprendimento continuo.

In questo contesto, le competenze tecniche sono importanti, ma non bas-

tano. Sono le soft skills – curiosità, resilienza, capacità di apprendere e di adattarsi – a fare la differenza. In un mondo in costante evoluzione, la vera *employability* nasce dalla voglia di esplorare, di mettersi in gioco e di crescere insieme alla tecnologia.

Dobbiamo, quindi, custodire ciò che ci rende umani, promuovendo una cultura che metta le persone al centro, che investa nella formazione e che accompagni ogni individuo nello sviluppo di un *digital mindset* aperto, consapevole e proattivo. Solo così l'AI a mio avviso sarà davvero uno strumento al servizio delle persone, e non il contrario.

Saper imparare, il superpotere dell'era digitale: perché l'evoluzione delle persone è la vera risposta alla rivoluzione dell'AI

di Paola Accornero – Coin

L'intelligenza artificiale non è più una tecnologia del futuro: è già qui, e sta trasformando radicalmente il modo in cui lavoriamo e impariamo. Se un tempo l'*employability* era legata all'esperienza accumulata e alle competenze acquisite, oggi la vera sfida è essere costantemente adattabili. Ma se le macchine imparano, si adattano, e in certi casi superano l'uomo in compiti analitici e ripetitivi, cosa resta davvero distintivo per noi esseri umani nel mondo del lavoro? E soprattutto: cosa devono fare aziende e collaboratori per rimanere rilevanti?

Il Future of Jobs Report del World Economic Forum è chiaro: nei prossimi cinque anni il 44% delle competenze richieste subirà una trasformazione. A trainare questo cambiamento sono soprattutto le tecnologie di AI generativa, che stanno ridefinendo interi modelli operativi. Secondo McKinsey, il 25% delle attività lavorative potrebbe essere automatizzato già entro il 2030. Questo non significa che il lavoro umano sparirà, ma che dovrà evolversi verso forme nuove, più strategiche e più umane e sempre più integrate con l'AI, in un'ottica di "umanità aumentata".

Per le aziende, questa è una rivoluzione che richiede visione e responsabilità. Investire nell'*employability* dei propri collaboratori non è solo un dovere etico, ma un imperativo competitivo. Le organizzazioni che sapranno anticipare i fabbisogni di competenze, promuovere una cultura dell'apprendimento continuo e rendere le proprie persone protagoniste del cambiamento, saranno le uniche in grado di prosperare nel nuovo contesto. Non è un caso se colossi globali come Amazon hanno stanziato oltre un miliardo di dollari per programmi di *reskilling* massivo, o se realtà come SAP, hanno istituito una "*Learning Experience Organization*" interna per rendere l'apprendimento e lo sviluppo di competenze parte integrante della cultura aziendale e del business.

Dall'altro lato, anche per le persone si apre una fase delicata e, al tempo stesso, piena di possibilità. Se per le aziende l'adattamento è una sfida di competitività, per gli individui è una questione di identità e sicurezza. Il lavoro è da sempre un pilastro della realizzazione personale e della stabilità economica. Ma cosa succede quando il proprio ruolo rischia di essere automatizzato? Qui entra in gioco il concetto di “*employability* attiva”: non basta più “avere un lavoro”, bisogna “essere occupabili”, oggi e domani.

L’*employability* diventa una responsabilità individuale: bisogna essere pronti ad adattarsi ai cambiamenti, ad apprendere nuove *skill*, ad accettare che ciò che sappiamo oggi potrebbe non essere sufficiente domani, o diventare totalmente obsoleto, adottando una mentalità da “*lifelong learner*” e coltivando una rete professionale solida, anche attraverso community digitali.

La curiosità, l'apertura al cambiamento, la voglia di imparare in autonomia diventano tratti distintivi del professionista contemporaneo. Non è un caso che l'87% dei lavoratori, secondo LinkedIn Learning, preferisca oggi percorsi formativi on demand, flessibili e personalizzabili.

Ma quali saranno, concretamente, le competenze più richieste? Oltre alla padronanza dei nuovi strumenti digitali e tecnologie AI, emergeranno sempre più le cosiddette competenze trasversali: il pensiero critico, la creatività, l'intelligenza emotiva, la capacità di collaborare in ambienti ibridi e multiculturali. Sono tutte qualità profondamente umane, che nessuna macchina potrà replicare del tutto. E proprio per questo saranno centrali.

Le imprese, dal canto loro, dovranno adottare strumenti di talent intelligence per anticipare i gap di competenze e costruire veri e propri ecosistemi di apprendimento: ambienti dove la formazione non sia un evento, ma un processo continuo e personalizzato; dove il talento venga coltivato e fatto evolvere in funzione dei cambiamenti della tecnologia e del mercato; dove le persone siano supportate nel ripensare la propria carriera in chiave evolutiva.

In questo scenario, l'HR non può più limitarsi a gestire processi: deve guidare il cambiamento, disegnando strategie che integrino sviluppo, tecnologia e umanità. Siamo davanti a una rivoluzione che porta con sé enormi opportunità, ma anche rischi significativi. Da un lato, l'AI può diventare un acceleratore di efficienza, creatività e qualità della vita lavorativa. Può liberare tempo da compiti ripetitivi, favorire la personalizzazione dei percorsi di carriera, abilitare una leadership più strategica e inclusiva. Dall'altro, il pericolo è duplice: da un lato quello di una polarizzazione del mercato del lavoro, in cui chi non riesce ad aggiornarsi resta escluso; dall'altro quello di un approccio disumanizzante alla tecnologia, dove l'efficienza prende il sopravvento sul senso, sulla cultura, sulle relazioni.

Per evitare questi scenari, serve una governance forte, un'etica condivisa

e una visione coraggiosa. Le aziende devono essere capaci di “dare per avere”, investendo nelle persone come leva primaria di competitività. E le persone devono essere disposte a mettersi in gioco, a rivedere le proprie certezze, ad assumersi la responsabilità della propria crescita.

In conclusione, l'intelligenza artificiale non è il nemico. È uno strumento potente, che ci impone di ridefinire il nostro ruolo nel mondo del lavoro. Il vero vantaggio competitivo, oggi, non è più quello di sapere tutto, ma di essere disposti a imparare di nuovo, sempre. In un contesto così fluido, l'unica certezza è che l'*employability* non è uno stato, ma un percorso di evoluzione continua. E come ogni percorso, premia chi ha il coraggio di intraprenderlo con consapevolezza, lucidità e visione.

Dalla sfida all'opportunità: l'*employability* come processo dinamico nell'era dell'Intelligenza Artificiale

di *Enrico Martines* – Hewlett Packard Enterprise

Non c'è che dire, l'Intelligenza Artificiale sta davvero sconvolgendo il mercato del lavoro globale. Non stiamo parlando di un domani ipotetico, ma di una realtà tangibile che ci mette di fronte a un bivio: da un lato sfide complesse, dall'altro, opportunità che potrebbero davvero cambiare le carte in tavola. Se ci pensiamo bene, da una prospettiva strategica – che guarda all'innovazione tecnologica e alla trasformazione che sta investendo processi e organizzazioni – in quest'era del tutto nuova, diventa fondamentale mettere sotto la lente d'ingrandimento il concetto stesso di *employability*.

L'AI, lungi dall'essere solo una chiacchiera da bar, è ormai qui e sta già facendo un bel lavoro nell'automatizzare compiti ripetitivi e routinari e nell'ottimizzare flussi di lavoro che prima erano un vero rompicapo. Ma c'è di più: mentre alcune professioni finiscono nel cassetto dei ricordi, o cambiano pelle, ne stanno nascendo di nuove, un po' come funghi dopo la pioggia. Questa rivoluzione, che è sia tecnologica sia culturale, impone a tutti noi – dai singoli professionisti alle grandi aziende, passando per i governi e le istituzioni formative – di fermarci un attimo e pensare: siamo pronti ad adattarci con agilità, a evolvere in questo scenario in continuo e rapido movimento? Insomma, l'imperativo è chiaro: chi non si adegua, è fuori gioco!

Il nocciolo della questione sta nella nostra capacità di rimanere, anzi, di diventare sempre più rilevanti in un mondo del lavoro che è un fiume in piena. Come facciamo, noi professionisti, non solo a galleggiare, ma a brillare in un ecosistema dove le competenze richieste cambiano alla velocità della luce e si mescolano e moltiplicano in modi spesso imprevedibili? E qui arriva il bello: la risposta non si esaurisce nell'acquisizione di nuove *skill*

tecniche o digitali, per quanto siano, questo è ovvio, imprescindibili. Si tratta piuttosto di sviluppare una mentalità da “apprendista a vita”, una curiosità innata e una voglia costante di crescere. Questo significa essere agili mentalmente, capaci di passare da un contesto all’altro senza battere ciglio, di assorbire nuove informazioni e di applicarle in situazioni sempre diverse.

Ma c’è un altro aspetto cruciale. E qui entrano in gioco le nostre vere risorse quali l’intelligenza emotiva e le affinate capacità relazionali. Parliamo di quelle qualità squisitamente umane come l’empatia, la capacità di collaborare, l’abilità nella negoziazione, il pensiero critico che sa andare oltre l’ovvio e la creatività originale che sa produrre idee fuori dagli schemi. Tutte cose che l’AI, per quanto brava, non potrà mai replicare né sostituire. Queste cosiddette *soft skill* diventano quindi il nostro asso nella manica, i veri e inestimabili pilastri dell’*employability* futura, il nostro segno distintivo in un mondo sempre più automatizzato.

Strategie per organizzazioni e individui: un futuro di collaborazione

Da una prospettiva aziendale, appare evidente come le organizzazioni siano chiamate a fare piazza pulita di quei vecchi modelli operativi, spesso ingessati in gerarchie rigide e processi elefantiaci. Questo è il momento giusto per investire, e farlo sul serio, nella riqualificazione (*reskilling*) e nell’aggiornamento (*upskilling*) delle proprie persone. Che non vuol dire solo lanciare qualche corso di formazione qua e là, ma creare veri e propri ecosistemi di apprendimento continuo all’interno dell’azienda, dove la formazione non è un evento spot, ma parte integrante della giornata lavorativa. Adottare piattaforme di formazione personalizzate, che usino l’AI stessa per capire dove ci sono delle lacune e suggerire percorsi di sviluppo, è un passo da gigante. E, non meno importante, promuovere una cultura aziendale che valorizzi l’innovazione, la curiosità, la sperimentazione e quella capacità, spesso sottovalutata, di disimparare vecchie abitudini per poi impararne di nuove, abbracciando il cambiamento come una grande opportunità.

A livello individuale, invece, la proattività diventa la nostra stella polare: ognuno di noi è chiamato a prendere in mano le redini del proprio percorso di sviluppo, a tenere d’occhio le nuove tendenze del mercato, a capire proattivamente dove ci sono delle lacune nelle proprie competenze e a cercare attivamente opportunità di crescita, riposizionamento e specializzazione in aree che si integrino bene con l’AI. L’*employability* si trasforma così in una competenza dinamica, un processo continuo e virtuoso di auto-reinvenzione e adattamento. Non trovate che sia una sfida entusiasmante?

Verso una sinergia uomo-macchina

Il futuro del lavoro, a mio avviso, non è affatto una distopia in cui l'uomo e la macchina si fanno la guerra. Al contrario, si preannuncia come una potente e necessaria sinergia.

Una collaborazione intelligente e ben oliata tra l'intelligenza umana e quella artificiale, può davvero aprirci a nuove e inesplorate frontiere di produttività, innovazione e creatività, portando a risultati che nessuna delle due, da sola, potrebbe raggiungere facilmente. L'AI, si sa, è fenomenale nell'analizzare grandi quantità di dati, nell'individuare schemi, nell'automatizzare e nell'ottimizzare; questo ci libera da compiti ripetitivi e ci permette di concentrarci su attività a più alto valore aggiunto.

È chiaro, quindi, che le competenze puramente umane – penso al pensiero critico complesso, al *problem-solving* quando la situazione è intricata, alla creatività che va oltre il convenzionale, alla leadership che ispira fiducia, alle capacità relazionali e negoziali, all'empatia e al buon senso – emergeranno come il vero e inestimabile vantaggio competitivo in un mondo del lavoro sempre più automatizzato e guidato dai dati.

Sono queste abilità che ci permettono di dare un senso ai risultati dell'AI, di prendere decisioni strategiche complesse, di innovare andando oltre gli algoritmi esistenti e di costruire relazioni significative. Dobbiamo tracciare le strategie chiave per navigare con successo in questa era di profonda trasformazione, offrendo una visione pragmatica, ma al tempo stesso profondamente lungimirante, su come individui e aziende possano non solo sopravvivere alle inevitabili turbolenze del cambiamento, ma fiorire, trasformando l'AI da potenziale spauracchio a un potente catalizzatore di crescita sostenibile, innovazione e creazione di valore nel mercato del lavoro del futuro.

Employability umana vs. employability dell'IA

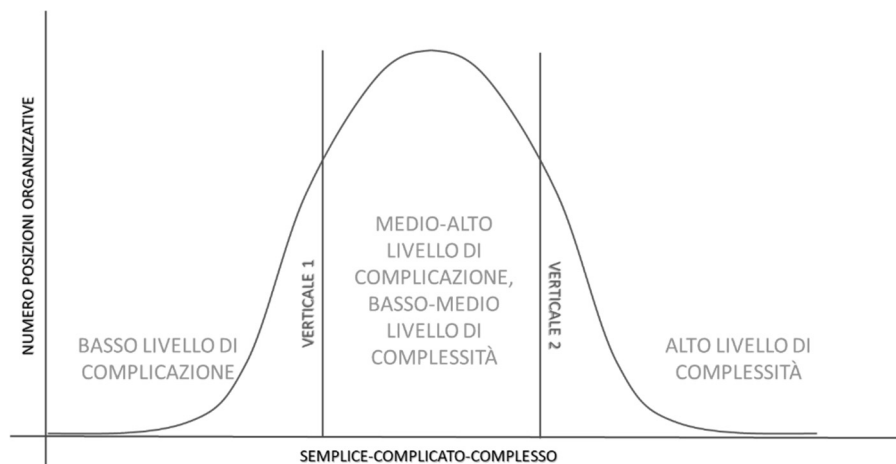
di **Marco Monga** – Istituto Italiano di Tecnologia

Grazie allo sviluppo della tecnologia oggi è possibile realizzare bot dotati di intelligenza artificiale supervisionata e non supervisionata, le cui applicazioni concrete sono le più diverse.

Potremmo razionalizzare il processo di diffusione della tecnologia correlandolo alla curva discendente del suo costo marginale e alla polarizzazione che rende il fattore umano competitivo nella misura in cui è possibile raggiungere livelli di produttività migliori grazie al basso costo orario ovvero all'eccessivo costo di esercizio del digitale.

Con questo modello si può disegnare una gaussiana, nella cui asse delle

Y si contano le ore di lavoro (umane e digitali equivalenti) e nell'asse delle X la scala di semplicità-complessità dell'attività.



Nella coda sinistra della gaussiana troviamo le professioni (intese come posti di lavoro) per le quali il costo-opportunità è sfavorevole alla tecnologia per effetto della scarsa rilevanza del valore aggiunto rispetto al tasso di produttività remunerato con il salario.

Viceversa, nella coda destra troviamo le professioni più qualificate, per le quali l'intelligenza artificiale non è in grado (o lo è solo teoricamente, ossia a costi proibitivi) di sostituire nella creazione di valore aggiunto il fattore umano.

In questo cluster troviamo professioni ben pagate, di natura creativa ovvero di complessità elevata, quali possono essere la ricerca e sviluppo, la gestione delle persone, la creazione di cultura.

Le due verticali ovviamente non sono fisse, si muovono verso gli estremi a velocità diverse, ma senza rallentare.

Detto ciò, la ricetta per coltivare e mantenere il livello di *employability* non può che essere fatta dai seguenti ingredienti, con dosaggio diverso in base al contesto e all'individuo:

- capacità di apprendimento, che si basa su un livello adeguato di alfabetismo funzionale – è da molti anni ormai che non esistono più molti mestieri che “si è sempre fatto così”. La formazione e lo sviluppo delle competenze è, e rimane, il principale fattore di sviluppo dell'*employability*, ma sempre di più occorre misurare come parametro anche la capacità di pensiero e di elaborazione: non basta imparare, occorre essere in grado di

pensare cose in forma originale comprendendo dati e semantica del mondo che ci circonda;

- focalizzazione sul proprio talento, indipendentemente dalla sua natura – la crescita personale deve fare leva sui punti di forza, investire sui punti deboli per renderli meno deboli non offre nessun vantaggio competitivo, se questi non sono di soglia è un investimento a rendimento negativo;
- mobilità e flessibilità, per cogliere le opportunità nel momento e nel luogo in cui queste si manifestano – le opportunità saranno sempre meno a chilometro zero, la disponibilità a muoversi nella geografia del mondo del lavoro è importante e (forse per qualcuno purtroppo) non rinunciabile. Detto ciò, è anche vero che i modelli organizzativi (seppure l'onda della pandemia sia in riflusso) permettono più che in passato il lavoro da remoto, ma ovviamente questo è vero solo per alcune professioni e in alcuni contesti culturali.

***Employability* nell'era AI: soft skill, AI literacy e apprendimento continuo**

di Rosa Martelli – Maticmind

In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale sta rapidamente trasformando mestieri, competenze e interi settori produttivi, parlare di *employability* non è solo urgente: è imperativo. L'*employability* non si riferisce più soltanto alla capacità di trovare un lavoro, ma alla possibilità di restare occupabili nel tempo, adattandosi a un mercato in continuo ed imprevedibile mutamento.

L'intelligenza artificiale sta automatizzando compiti un tempo considerati esclusivamente umani, parallelamente, sta generando nuove opportunità: ruoli ibridi che richiedono sia comprensione tecnologica ma ancor di più competenze trasversali e *soft skill* come l'analisi critica, la creatività o la collaborazione interfunzionale. Le professioni non stanno scomparendo in massa, ma si stanno evolvendo.

Il vero rischio non è essere sostituiti dall'AI, ma non riuscire ad aggiornarsi per lavorare *con* l'AI e soprattutto a non saper governare le possibili decisioni dervianti anche dall'utilizzo di “*AI agents*”.

In questo scenario, l'*employability* diventa una competenza in sé. Non basta più una laurea o un titolo ad accreditarsi o a guidare le aziende nella selezione dei propri talenti: serve la capacità di apprendere, disimparare e reimparare con agilità. Serve un mindset aperto, flessibile, curioso. Vi è quindi un passaggio da “curriculum”, come lista di ciò che ho imparato, a “capitale adattivo” che dimostra la capacità di imparare e reinventarsi agilmente.

Le cosiddette “soft skills” – come il pensiero critico, l’adattabilità, la comunicazione efficace – diventano hard, ovvero imprescindibili. E, accanto a queste, emerge un nuovo tipo di alfabetizzazione: la *AI literacy*, ovvero la capacità di comprendere, usare e interrogare in modo consapevole gli strumenti di intelligenza artificiale.

Le organizzazioni e in particolare la funzione HR hanno un ruolo chiave: non possono più limitarsi a selezionare e a promuovere percorsi di carriera per persone “già pronte”, ma devono farsi co-responsabili della formazione continua dei propri talenti ed evolvere in “ecosistemi di apprendimento”, aprendosi a una collaborazione sempre più sinergica con istituzioni formative e società civile. Il sistema educativo stesso è chiamato a un cambio di paradigma, superando modelli statici per abbracciare logiche più dinamiche, modulari e personalizzate.

Solo in questo modo si potranno creare le condizioni per superare una grande sfida che è già davanti a noi: ridurre la polarizzazione tra i “super-occupabili” e i “non più occupabili”, a danno soprattutto delle generazioni meno giovani e a detrimento della qualità del capitale umano ad ampio spettro.

Nel tempo dell’AI, l’*employability* è una competenza da sviluppare per le persone, e insieme ad aziende e istituzioni, è anche un processo, non una condizione. È un cantiere sempre aperto, che richiede investimento, consapevolezza e visione. Ma non è una condanna alla rincorsa perpetua: è un’opportunità per riscoprire la parte più autenticamente umana del lavoro – quella che nessun algoritmo potrà replicare.

Questo articolo, ad esempio, è stato frutto di un esercizio di collaborazione tra Federica Orsenigo (Recruiter & Employer branding manager), Sara Parroco (HR Transformation Manager), Rosa Martelli (Group HR Director) del Gruppo Maticmind, che ci ha allenato a rivedere in maniera “umana” e critica i contenuti e a scrivere sempre meglio i prompt per i tool AI, ovvero ad essere un po’ più “employable”.

5. La trasparenza nei lavori che cambiano: come gestire la comunicazione e la formazione continua

Il “PechaKucha challenge” di One Works: un ponte tra felicità, benessere e performance

di Paola Caccia Dominioni – One Works

One Works è una società internazionale di architettura e ingegneria integrata, con una forte vocazione alla progettazione di spazi che migliorano la vita delle persone: scuole, uffici, shopping centre, hotel, aree urbane, aeroporti, stazioni, metropolitane, nodi intermodali e molto altro. Da sempre, l'azienda promuove un approccio multidisciplinare, collettivo e collaborativo, dove il dialogo tra culture, competenze e prospettive diverse è considerato un valore fondante. In questo contesto si inserisce il PechaKucha challenge, un'iniziativa interna che riflette perfettamente la filosofia di One Works: dare spazio alle persone, alle idee e alle storie che rendono appropriato e unico ogni progetto.

Ispirato al format nato a Tokyo nel 2003 per volontà degli architetti Astrid Klein e Mark Dytham, il PechaKucha – che in giapponese significa “chiacchierata” – è pensato per presentare contenuti in modo rapido, visivo e coinvolgente. Il format prevede 20 slides, ciascuna mostrata per 20 secondi, per un totale di 400 secondi. Questa struttura favorisce una comunicazione sintetica, diretta ed efficace, trasformando ogni intervento in un racconto potente, memorabile e capace di lasciare il segno. Il PechaKucha challenge si configura come molto più di un esercizio creativo di public *speaking*: è uno strumento per coltivare un equilibrio virtuoso tra felicità individuale, benessere collettivo e performance organizzativa. Attraverso tre categorie – *progetti, giornata tipo, percorso personale* – ogni collaboratore, indipendentemente dal ruolo e dalla seniority, ha l'opportunità di condividere la propria esperienza. Questa apertura inclusiva rafforza il senso di comunità, promuove l'ascolto attivo e

valorizza la diversità interna. Il format, con la sua leggerezza strutturale, incoraggia un clima disteso e partecipativo, dove, anche chi solitamente non prende la parola, trova uno spazio sicuro per esprimersi. Raccontarsi in uno spazio protetto ed informale consente di superare barriere comunicative, ridurre timidezze e scoprire il piacere della condivisione. Anche una narrazione breve può avere un impatto profondo, stimolando la creatività, rafforzando la fiducia in sé stessi e creando le condizioni per relazioni più autentiche ed empatiche. Il format è a tutti gli effetti un contest, prevede una giuria, scelta tra diversi dipartimenti e rappresentativa di ruoli e livelli differenti e si realizza in 15 sessioni all'anno, ognuna composta da 6 presentazioni (che hanno superato una preselezione). Ogni manche termina con l'elezione di un vincitore. I 15 finalisti si sfidano poi nella PechaKucha Night, serata in cui sarà eletto il vincitore. Questa dinamica ha effetti positivi anche sul piano collettivo: il senso di competizione, l'ascolto delle storie degli altri, riconoscersi in esperienze comuni e scoprire punti di vista differenti rafforza la performance, il senso di appartenenza e la coesione. In un ambiente professionale, ciò si traduce in una cultura più ricettiva, inclusiva e collaborativa.

Da questa combinazione nasce il terzo elemento: la performance. La capacità di comunicare in modo conciso ed efficace è un vero e proprio allenamento professionale che migliora la qualità dei progetti e potenzia l'interazione, sia interna con i colleghi, che esterna con clienti e partner. Le presentazioni diventano momenti di sintesi e riflessione, capaci di generare apprendimento, stimolare il pensiero critico e rafforzare la visione comune. Si tratta di presentare una narrazione, di renderla viva, comprensibile e coinvolgente per tutti gli stakeholder. In questo senso, lo storytelling assume un ruolo strategico: saper raccontare un'idea, una visione in modo chiaro, coerente ed ispirante è ciò che trasforma una proposta tecnica in un progetto. Essere in grado di presentare in modo autentico, audace e divertente, comprendendo che ogni storia, se raccontata con autenticità, può ispirare e trasformare. Inoltre, un team che si conosce meglio, che condivide passioni, esperienze e linguaggi, lavora con maggiore coesione e fluidità. Questo clima di fiducia e apertura favorisce una migliore performance tramite la nascita di soluzioni più solide, creative e innovative, perché ogni membro si sente parte attiva del processo e portatore di valore. Da ultimo, il formato contest crea la competizione che sfida tutti ad alzare gli standard.

In questo senso, il PechaKucha diventa un vero e proprio ponte: dalla felicità personale al benessere collettivo, fino alla performance organizzativa. Quando le persone si sentono libere di esprimersi, l'energia che si genera diventa risorsa per tutti.

Questo approccio appartiene profondamente a One Works, perché riflette il suo modo di intendere la progettazione: collettivo, multidisciplinare e collaborativo. Il PechaKucha incarna perfettamente questa filosofia, dando

spazio a ogni voce e valorizzando la ricchezza che deriva dalla collaborazione. È un esercizio che aiuta a crescere come individui e come team, rafforzando quel senso di comunità che è alla base di ogni progetto ben riuscito.

Il futuro dell'HR: felicità, benessere e performance come sfida di senso

di **Gianna Zappi** – UNI Ente Italiano di Normazione

Quando penso al mio percorso professionale HR, riconosco che il filo rosso è sempre stato la ricerca di un equilibrio autentico tra felicità, benessere e performance. Ricordo ancora quando vent'anni fa il mio capo mi disse che il mio obiettivo era “assicurare la felicità delle persone”: allora mi sembrò utopico, oggi ne colgo l'attualità e la lungimiranza. Credo che il vero salto di qualità per l'HR sia proprio questo: generare una cultura capace di creare ambienti dove le persone si sentano accolte, ascoltate e valorizzate, come base per risultati solidi e sostenibili.

Questa visione maturata in ambienti differenti ha arricchito il percorso in UNI. Qui la *centralità* della persona non è uno slogan ma un impegno concreto, tradotto in governance responsabile, secondo la UNI EN ISO 26000, e nell'Infrastruttura dell'integrità: non solo regole, ma un sistema di valori condivisi che orienta comportamenti quotidiani, decisioni strategiche, relazioni interne. Una cultura del rispetto come base per generare benessere diffuso che costruisce fiducia reciproca e dà spazio alla creatività di ciascuno.

Nel favorire il *change management* abbiamo scelto un approccio pragmatico e inclusivo: rapporti diretti, feedback costanti, attenzione alle unicità. Abbiamo investito nella formazione manageriale per una leadership inclusiva, promosso il lavoro di squadra trasversale per affrontare la complessità con entusiasmo.

Le politiche di *diversity e inclusion* sono diventate prassi quotidiana; flessibilità organizzativa e smart working ci hanno permesso di adattarci senza perdere la *socializzazione*; percorsi personalizzati e iniziative per il benessere psicofisico – dalla formazione al welfare – hanno reso più sereno l'ambiente, con l'obiettivo di far sentire ciascuno parte attiva della missione UNI. Tutto questo si riflette in risultati concreti: performance economiche in crescita; miglioramento del clima aziendale; *engagement* crescente; riconoscimenti esterni come il *Premio Speciale Comunicazione Sostenibilità* all'Oscar di Bilancio 2024.

Questo approccio ha dato nuovo *senso* al mio lavoro HR: oggi le persone cercano significato nelle proprie giornate lavorative oltre la performance o i benefit materiali. Essere HR significa disegnare un equilibrio tra la cura delle

persone e l'efficacia dei risultati, in modo sostenibile nel tempo. Felicità e benessere non sono antagonisti della performance – ne sono premessa imprescindibile.

Così costruiamo realtà capaci di generare valore vero per tutti gli stakeholder: ambienti dove ognuno trova spazio per esprimersi ed essere orgoglioso dei traguardi comuni. *Dare per avere* significa investire prima nelle persone – nella loro interezza non solo come risorse produttive – perché solo così si raccolgono risultati solidi, duraturi e ricchi di *senso*. Dare valore alle persone genera valore per l'organizzazione. Non è filantropia, non è utopia, è strategia pura.

6. Il ruolo delle persone nella loro carriera: come prendere il controllo della propria *employability*

Il lavoro NMobilita

di *Marco Nicolini* – Baxter International

C'è stato un tempo in cui il lavoro era una stazione. Ci si arrivava. Si scendeva dal treno. E si restava lì. Una scrivania, un mestiere, una città... Magari per tutta la vita. Poi è cambiato tutto, e non ce ne siamo accorti subito. Ma a un certo punto – e chi saprebbe dire esattamente quando? – il lavoro ha iniziato a somigliare più a un viaggio che a una destinazione.

Oggi non basta più essere “impiegati”, la cui etimologia suggerisce il significato di “avvolgere in”, evolutosi poi in “dipendere da”, o “lavorare per”. Oggi bisogna essere occupabili, *employable*, cioè capaci di stare nel mondo del lavoro come si sta in mezzo al mare: sapendo leggere i venti, adeguare rotte, costruire vele nuove con quello che si ha. Le competenze servono, certo. Ma non bastano. Serve un'idea elastica di sé stessi. Serve la disponibilità a rimettersi in discussione. Serve, alla fine della fiera, muoversi.

Ecco, il lavoro mobilita. Non solo in senso metaforico. Dovremmo cominciare ad accettarlo, anche fisicamente. Perché in Italia ci spaventa ancora l'idea di fare la valigia per un'opportunità. Abbiamo un culto del radicamento, una certa nostalgia per la terra, la casa, la città natale. Ma se restiamo fermi, mentre il mondo corre, finiremo fuori campo. In altri Paesi – come l'America, dove metti la casa su un camion e fuggi da LA per andare ad Austin TX – la mobilità è quasi un diritto-dovere. Da noi è ancora un concetto di cui dibattiamo ma non sembra voler diventare cosa.

E poi c'è un'altra forma di movimento, più sottile: cambiare lavoro, cambiare direzione, fare la muta. Uscire dalla gabbia dell'identità professionale che ci siamo costruiti, e concederci il lusso – o il rischio – di diventare altro.

Perché la verità è che non esiste più “un” lavoro per tutta la vita. Esistono traiettorie. Curve cieche. Intersezioni. Le carriere future saranno fatte di strati, contaminazioni, ibridazioni. Multidisciplinarietà, non più a piccole dosi. Ma è soprattutto un atto di immaginazione.

E poi c'è il *millennium bug* del 2025: l'intelligenza artificiale, che cambia le regole, riscrive i ruoli, allontana il passato e avvicina il futuro e ci disconnette dal presente. Molte cose che sappiamo fare diventeranno superflue, se già non lo sono. Ma altre – che ancora non immaginiamo – diventeranno indispensabili. Bisogna allenarsi a cambiare forma. A farsi liquidi. A restare curiosi.

Alla fine, è questo che conta, non restare fermi. Perché il lavoro mobilita, sì, ma solo chi accetta di essere in movimento – dentro, fuori, ovunque – potrà davvero stare al passo con il tempo e magari provare a goderselo anche un po'.

Prendere in mano il futuro: strategie per sviluppare la propria *employability*

di *Micaela Di Giusto* – Gruppo Pittini

Nel panorama lavorativo attuale, caratterizzato da trasformazioni rapide, digitalizzazione pervasiva e crescente complessità, la sicurezza professionale non è più garantita dal semplice possesso di un titolo o da una posizione consolidata. Oggi più che mai, il concetto di *employability* – ovvero la capacità di essere occupabili e rilevanti nel mercato del lavoro – è diventato centrale. E la responsabilità di coltivarla non ricade più solo sulle organizzazioni: sono le persone stesse a dover prendere in mano le redini della propria carriera.

La formazione non può più essere vista come un'attività concentrata nei primi anni della vita o limitata a momenti formali, ma al contrario l'apprendimento deve proseguire durante tutto l'arco della vita. Oggi il *lifelong learning* è una necessità imprescindibile per restare aggiornati e adattarsi ai cambiamenti. Che si tratti di competenze digitali, *soft skill* o conoscenze tecniche, investire in formazione continua permette non solo di migliorare il proprio profilo professionale, ma anche di rafforzare l'autostima e la motivazione.

A mio avviso, alla base del *lifelong learning* c'è una qualità spesso sottovalutata: la curiosità. Essere curiosi significa non accontentarsi dello status quo, porre domande, esplorare nuovi ambiti, mettersi in discussione. In un mondo in cui il cambiamento è l'unica costante, la curiosità diventa una competenza chiave per anticipare le evoluzioni del mercato, scoprire opportunità e reinventarsi quando necessario.

Un altro strumento prezioso per sostenere la propria *employability* è il *mentoring*. Condividere la propria esperienza e guidare chi è all'inizio del proprio percorso è un modo concreto per restituire valore alla comunità professionale (*give back*), ma anche per consolidare la propria leadership e imparare attraverso l'insegnamento.

Accanto al *mentoring* tradizionale, si stanno diffondendo sempre più contesti di apprendimento in cui i ruoli si invertono e sono i più giovani a guidare i più esperti, ad esempio sul fronte delle nuove tecnologie, dei trend culturali o dei linguaggi digitali. Questo approccio, noto come *reverse mentoring*, favorisce il dialogo intergenerazionale, rompe le barriere gerarchiche e arricchisce entrambe le parti coinvolte, creando ambienti di lavoro più inclusivi e dinamici.

In un'epoca in cui il lavoro cambia forma e contenuto con velocità crescente, prendere il controllo della propria *employability* non significa soltanto aggiornare il proprio curriculum vitae o inseguire nuove certificazioni. Significa assumersi la responsabilità del proprio percorso, restare aperti all'apprendimento, coltivare relazioni significative e contribuire attivamente allo sviluppo degli altri. Chi investe su sé stesso – con curiosità, costanza e generosità – sarà sempre pronto ad affrontare il futuro con competenza e fiducia.

***Employability* in azione: competenze, adattabilità e crescita continua**

di Anna Illiano – MaGroup

Il concetto di carriera sta evolvendo con le nuove concezioni del lavoro e delle organizzazioni.

Da una visione lineare di posizioni e ruoli che si sviluppano nel tempo, con responsabilità e retribuzioni crescenti, si passa a considerare la carriera come un *insieme di esperienze e di apprendimenti*, che si intrecciano con capacità personali e competenza trasversali.

Controllare e potenziare l'*employability* oggi è una urgenza.

Van Dam (2004) definisce l'*employability*: “una risposta proattiva degli individui ai cambiamenti del mercato del lavoro, attraverso l'acquisizione di competenze specifiche e generiche”.

È fondamentale essere in grado di autogestire la propria carriera lavorativa, costruendo un solido expertise tecnica e di conoscenze di base ma anche sviluppando un pensiero critico e competenze personali e sociali di tipo trasversale.

Assumersi la responsabilità diretta di gestire la nostra storia lavorativa basandosi sulle proprie forze.

Non possiamo perdere di vista le prospettive sull'occupabilità nel tempo del nostro profilo: l'*employability*/occupabilità fa riferimento alla persona e alle sue competenze, alla sua storia personale, dalle sue attitudini all'esperienza professionale maturata.

Un primo aspetto fondamentale per rimanere occupabili nel tempo è la capacità di adattarsi alle dinamiche del mercato del lavoro. In un'epoca in cui le tecnologie avanzano rapidamente e le esigenze aziendali si trasformano, la capacità di cavalcare questo cambiamento risulta vitale. L'adattabilità permette di affrontare nuove sfide, di apprendere rapidamente e di adattarsi ai cambiamenti.

È evidente, quindi, che l'*employability* non riguarda solo le competenze tecniche, ma abbraccia un insieme di soft skills e abilità trasversali. La spendibilità sul mercato del lavoro di un individuo va chiaramente oltre le competenze tecniche e abbraccia una serie di fattori che contribuiscono al suo successo professionale.

Sviluppando e migliorando le proprie competenze è possibile creare una base solida per una carriera appagante e di successo.

Sviluppare sia le hard skills che le soft skills è fondamentale per migliorare l'*employability* e la propria working readiness. Con questo intendiamo la capacità di acquisire e mantenere per tutta la propria vita professionale competenze trasferibili da un lavoro all'altro, pronte a rispondere concretamente alle esigenze del mondo del lavoro e delle organizzazioni.

Le caratteristiche individuali che facilitano l'occupabilità sono un orientamento proattivo e l'adattabilità lavorativa, senso di iniziativa, auto-efficacia, stima di sé, consapevolezza di sé e della carriera, identità di carriera, flessibilità cognitiva ed emotiva, adattabilità, progettualità e prospettiva temporale futura, significati e valori attribuiti al lavoro, scopi e motivazioni del lavoro, ecc.

Il termine "*employability*", o "occupabilità" in italiano, si riferisce alla combinazione di competenze, conoscenze, atteggiamenti e comportamenti personali che rendono un individuo attraente per i datori di lavoro. L'occupabilità non è solo legata all'acquisizione di abilità tecniche o specifiche per un lavoro, ma comprende anche competenze trasversali (come le abilità comunicative, la capacità di lavorare in team, la creatività, il problem solving) e attributi personali (come l'affidabilità, la motivazione, l'adattabilità).

Serve una "borsa degli attrezzi" con competenze pregiate di tipo cognitivo, relazionale e comportamentale coltivate da iniziative di *lifelong learning* facendo fruttare il proprio capitale umano per auto-promuoversi e mantenersi attrattivi nel mercato del lavoro.

Il tema dell'"*employability*" è importante e deve essere preso in considerazione anche dalle aziende. In particolare, rappresenta un fattore chiave nel processo di reclutamento e selezione.

Le aziende devono individuare candidati con una forte *employability*, che abbiano le competenze adeguate al ruolo che devono svolgere ma anche capacità evolutive e di adattamento nel tempo.

I dipendenti con un' *employability* solida sono, infatti, in grado di adattarsi alle nuove tecnologie, alle metodologie di lavoro e ai cambiamenti organizzativi in modo più rapido ed efficace. Possiedono competenze trasferibili, come abilità di problem solving, capacità di comunicazione, pensiero critico e capacità di lavorare in team, che possono contribuire a migliorare la produttività e la performance complessiva dell'azienda.

Le aziende devono costituire team diversificati e allo stesso tempo armonici, inclusivi ed efficienti per poter accogliere profili con forte *employability*.

Per garantire il successo del business e la competitività dell'azienda nel lungo periodo, infatti, le aziende non solo devono compiere scelte oculate in merito alle skill e alle attitudini dei candidati in fase di assunzione ma dovranno anche essere in grado di sviluppare e mantenere vivo quel talento: favorire l' *employability* delle proprie persone nel tempo.

Devono promuovere l'innovazione, l'apprendimento continuo e lo sviluppo personale. La capacità di pensare in modo creativo e la predisposizione all'apprendimento continuo sono in grado di generare nuove idee e proporre soluzioni innovative per affrontare le sfide aziendali, questo favorisce la crescita e il successo dell'azienda nel mercato.

Per le aziende si pone il tema di come misurare l' *employability*: come valutare una serie di competenze, esperienze e qualità personali che non sono sempre facilmente quantificabili.

E qui occorre guardare non solo alle competenze tecniche avanzate, ma anche all' impegno costante della risorsa nella propria crescita professionale e personale.

Pertanto, è importante considerare i risultati ottenuti in ruoli precedenti, la reputazione professionale e il feedback da parte di ex datori di lavoro e colleghi, le competenze interculturali, nonché la motivazione e la passione.

Ricordiamo il concetto di *Career Commitment*, il ruolo del *Self-Career Management*, l'attenzione ai processi di impegno e coinvolgimento degli individui nei confronti della propria carriera, la *work personality*: dobbiamo guardare a individui con alti livelli di *commitment* nei riguardi della propria carriera. Queste persone, però, sono capaci di porre richieste alle organizzazioni circa il soddisfacimento dei propri bisogni lavorativi e il raggiungimento dei propri obiettivi professionali.

Le opportunità di carriera rappresentano uno dei primi tre fattori di *attraction* e di *retention* per i collaboratori, e il 40% degli alti potenziali ritengono che per poter fare carriera dovranno necessariamente lasciare la loro attuale organizzazione.

Le aziende devono garantire opportunità di crescita professionale coerenti e reali, e i piani di carriera non possono più essere considerati fissi.

***Employability* come scelta: costruisci il lavoro che vuoi** di Paola Dassiè – NTC Pharma

Che cosa si intende per *employability*?

Ascoltare. Apprendere costantemente. Imparare a imparare continuamente. Sapersi adattare darwinianamente a un percorso evolutivo che è in costante accelerazione.

Il percorso della flessibilità caratterizzerà con ogni probabilità il futuro del lavoro. La vera sfida sarà garantire una forma capace di generare valore sia per le aziende che per le persone. In un mondo veloce, tendenzialmente social, infondere la voglia di approfondire per essere preparati, la pazienza di aspettare finché si abbia avuto il tempo sufficiente per aver appreso.

Oggi, far parte di un'organizzazione consente di accedere a una molteplicità di servizi e *know-how*, che favoriscono la crescita personale e professionale, se opportunamente utilizzati. È in questo contesto che si parla di *employability*: una dimensione che permette di immaginare sé stessi oltre la relazione attuale con la propria azienda. Un senso di appartenenza che va oltre il semplice impiego può, infatti, diventare un motore di sviluppo e innovazione, sia per l'individuo che per l'organizzazione.

La formazione rappresenta uno strumento utile, ma solo se ben orientata e inserita in una visione strategica più ampia di crescita e miglioramento. Non tutte le competenze devono essere sviluppate contemporaneamente, ma individuare quelle essenziali e coltivarle nel modo più efficace possibile è fondamentale per raggiungere i propri obiettivi.

La rivoluzione tecnologica e l'Intelligenza Artificiale hanno contribuito a ridefinire assetti e modelli. L'AI, in particolare, è il tema del momento e permea ormai ogni aspetto della vita personale e professionale. Avere piena consapevolezza delle sue evoluzioni, delle opportunità e dei rischi è essenziale, soprattutto in ambito aziendale. Nella nostra azienda l'AI ci sta aiutando a risolvere i problemi e analizzare i dati molto più velocemente, a superare i limiti della creatività umana a supporto del marketing e della comunicazione generando nuovi design, contenuti e strategie.

Oltre alla formazione, in un contesto così dinamico e interconnesso, diventano ancora più cruciali le *soft skill*. Per mantenerle e svilupparle nel tempo, è necessario adottare un approccio proattivo all'apprendimento continuo: partecipare a corsi, esercitarsi nella pratica quotidiana, raccogliere feedback costruttivi da colleghi e mentori. Mettersi alla prova in nuovi con-

testi e accettare incarichi che spingano fuori dalla propria zona di comfort sono acceleratori fondamentali per la crescita.

Occorre sperimentare. Ascoltare. Apprendere costantemente. Sono finiti i tempi dei modelli formativi stabili e lineari. Oggi, è necessario imparare a imparare continuamente. Sapersi adattare a tempi di veloci cambiamenti.

Ogni organizzazione, quindi, incarnando il proprio *purpose*, dovrebbe cercare di aggregare persone, offrendo un insieme unico di servizi che creino percorsi di sviluppo e ingaggio permanenti. Solo così potrà diventare la “prima scelta” per i talenti. In un’epoca ricca di mezzi tecnologici, è fondamentale generare scopi consapevoli e condivisi.

Uno degli aspetti chiave in un’organizzazione è l’importanza della collaborazione tra membri di un team e tra gruppi diversi al contempo. Una competenza chiave da coltivare è quindi la comunicazione efficace, intesa come condivisione di informazioni che favorisce efficienza, innovazione e creatività. Il vero capitale da noi risiede nel *knowledge sharing*. Una organizzazione moderna, in tal senso, deve cercare di favorire questa *cross fertilization* culturale: gli strumenti sono innumerevoli e vanno scelti quelli più consoni alla cultura e stile aziendale.

Modificare queste logiche sarà possibile – e utile – solo a patto da un lato di mantenere accessibile questo portafoglio di opportunità, e dall’altro di infondere una cultura anche della pazienza e dell’approfondimento. Altrimenti, il rischio è che l’aumentata flessibilità del mondo del lavoro finisca per spingere a cambiare velocemente rischiando però di impoverire la qualità dell’esperienza professionale, non riuscendo più a garantire valide alternative di occupabilità.

Employability: 4 azioni per iniziare subito:

- formazione mirata: scegliere 1 competenza strategica e approfondirla;
- sperimentare ruoli o attività nuove: ogni cambiamento è un’occasione di crescita;
- avvicinarsi all’AI: esplorare almeno uno strumento utile per il proprio lavoro;
- allenare le *soft skill*: ascolto, collaborazione e comunicazione fanno la differenza.

Tuttavia, non ci si può illudere di poter “trattenere” le persone, in particolare le nuove generazioni, solo grazie a queste leve. Queste ultime, infatti, sono costantemente alla ricerca di stimoli e spesso sentono il bisogno di cambiare, indipendentemente dal contesto.

Nel ruolo di responsabili del personale bisogna, quindi, sintonizzarci su una nuova dinamica dell’ingaggio: non si possono trattenere le persone, ma si può attrarle, coinvolgerle e offrire valore. È questo che fa la differenza.

Skill-based e responsabilità: come diventare protagonisti della propria *employability*

di Maria Teresa Lucibello – PagoPA

Il mondo del lavoro vive una trasformazione profonda, simile alla transizione digitale nella Pubblica Amministrazione: un cambiamento nato dal coraggio e dall'audacia di rimettere al centro le persone. PagoPA ha adottato, fin dalla sua nascita, un approccio fondato su fiducia e responsabilizzazione delle proprie persone: lavorare per obiettivi, garantire autonomia e chiedere, al contempo, responsabilità e passione, oltre i confini dei propri "ruoli". Questi principi, basati su una logica di reciprocità, non sono solo valori dichiarati, ma strumenti concreti per rendere le persone protagoniste della propria crescita, sviluppando un reale senso di *accountability*.

Abbiamo implementato un modello di *skill-based organization* perché crediamo che la sicurezza non sia più nel binomio organizzazione/ruolo, ma nella capacità di mantenere rilevanza e valore per l'azienda ed il mercato del lavoro: le competenze diventano la costante nel tempo. Questo richiede aggiornamento, partecipazione a progetti complessi e multidisciplinari, sviluppo di ruoli ibridi e carriere multidirezionali. Una metamorfosi dell'individuo, al centro dello sviluppo delle proprie competenze, e delle organizzazioni che si spostano da logiche tradizionali a modelli inclusivi di valutazione, oltre il titolo di studio e il *curriculum vitae*. Quali le competenze? Una sfida non semplice: non conta più solo il *che cosa* sai, ma *come* applichi e aggiorni le tue competenze (soft e meta skill). La formazione diventa quindi "su misura" e "*lifelong*", con piani costruiti in sinergia con il team People e i manager, per sviluppare competenze tecniche specifiche ma soprattutto comportamentali, cognitivo-trasversali, interpersonali, di leadership e capacità di influenzamento in un contesto in continua evoluzione.

Nonostante gli strumenti messi a disposizione, PagoPA rimane convinta che ciascuno abbia la responsabilità di gestire la propria carriera: cogliere opportunità, imparare dalle esperienze, sperimentare nuovi ambiti dentro e fuori l'azienda. Costruire e "nutrire" un portafoglio di competenze è un *mindset* fondamentale. In questo scenario, la leadership in cui crediamo incoraggia l'autodeterminazione e l'autorealizzazione, garantendo al contempo la sicurezza psicologica.

Guardando avanti, il successo della nostra organizzazione dipenderà dalla capacità di mantenere un equilibrio tra le opportunità offerte e la capacità delle nostre persone di saperle cogliere. L'*employability* dei nostri dipendenti significa investire in performance e innovazione. Solo così la sostenibilità diventa possibile: resilienza e trasformazione non solo dell'organizzazione aziendale, ma dell'ecosistema digitale del Paese.

PARTE III

IL RUOLO SOCIALE DELLE AZIENDE

7. Il ruolo sociale delle aziende: come contribuire al benessere della società e dell'ambiente

Il ruolo delle aziende nella società post-industriale di *Lucio Corsi* – DHL Express Italy

L'evoluzione del sistema industriale ha seguito nel tempo la trasformazione delle società e le aziende, a loro volta, ne ricalcano le traiettorie. Nel cuore dell'età industriale, con la diffusione delle fabbriche, l'organizzazione dei processi produttivi era approdata scientificamente a principi certi e universali: una gara mondiale a produrre di più per consumare di più. Allo stesso tempo, le città crescevano attorno ai distretti industriali che generavano ricchezza, mentre i temi sociali restavano marginali. La modernità stressava le risorse ambientali, inquinando aria e acqua e distruggendo o modificando fauna e flora.

Mentre Taylor e Ford spingevano all'apice i principi organizzativi della produzione industriale, andavano germogliando i primi semi di una nuova società, che possiamo definire post-industriale, trainata dai servizi, dalla digitalizzazione e dall'economia della conoscenza. Secondo De Masi, si va affermando un'economia sociale, basata sulla collaborazione e sulla solidarietà. L'individuo si sente sempre più affine ai propri concittadini e le minoranze acquisiscono risalto nel contesto sociale. Il cittadino-consumatore non cerca più solo beni materiali ma domanda qualità della vita. Lo sviluppo sostenibile diventa cardine del discorso pubblico e un'impresa non è più osservata solo per la funzionalità di ciò che produce o per il prezzo applicato, bensì per la sua capacità di garantire coerenza con le aspettative della società in cui opera.

In questo contesto le grandi aziende strutturate, consapevoli del proprio impatto sulla società, hanno iniziato a ripensare il proprio ruolo. Non si limitano a produrre beni o immettere sul mercato servizi, ma assumono funzioni

che un tempo erano appannaggio quasi esclusivo dello Stato. Offrono programmi di welfare integrativo ai propri dipendenti, ne sostengono la formazione, promuovono iniziative culturali e di volontariato sul territorio, investono nella riduzione delle emissioni e nell'uso responsabile delle risorse, anche a costo di ridurre i propri profitti. Non si tratta solo di fidelizzazione del dipendente o di marketing commerciale, sebbene anche questi aspetti abbiano un peso. Ma è principalmente la consapevolezza di essere, in quanto organizzazioni complesse, comunità dentro la comunità, con la capacità di orientare comportamenti e valori collettivi.

In definitiva, il contributo delle aziende si misura nella capacità di trasformare il profitto in valore condiviso. Quando investono in welfare, cultura e sostenibilità ambientale, contribuiscono ad alimentare legami sociali, rafforzano la coesione collettiva e preservano le risorse comuni. Così l'impresa diventa attore di progresso civile, capace di intrecciare crescita economica e bene comune in un unico percorso.

Occupabilità = responsabilità d'impresa / GENerare il futuro: l'impegno sociale di Angelini Technologies – Fameccanica nel tempo del cambiamento

di *Fabio La Cava* – Angelini Technologies – Fameccanica

Esiste un momento, nella vita di chi fa l'HR, in cui affievolisci l'intensità nel progettare e dai molto più spazio all'ascolto. Non per pianificare o valutare, ma per comprendere ed empatizzare davvero dove le persone che ci circondano vadano e dove vogliono arrivare. In 26 anni di carriera, l'ascolto è diventato parte della mia identità professionale. Ho imparato che non basta più costruire un'azienda su misura delle nuove generazioni: va costruita insieme a loro.

“Do ut des”, oggi, per me, non è più uno scambio tra ruolo e risultato, ma tra senso e presenza. Significa, cioè, creare uno spazio per cui la persona, prima ancora che fare, possa essere. Le nuove generazioni non cercano benefit. Per loro contano aspetti come coerenza, ascolto, impatto. E soprattutto, chiedono una cosa semplice ma potentissima: esserci, nella complessità e nella crescita imperfetta.

In un mondo in cui la tecnologia corre, l'AI ridisegna ruoli e competenze, l'HR evolve necessariamente da funzione a coscienza organizzativa. Un mediatore di significato: per questo credo che l'*employability* sia una responsabilità d'impresa. Preparare le persone al cambiamento è uno dei modi più profondi con cui un'azienda può avere un impatto sulla società.

La mia scelta l'ho portata anche in Angelini Technologies – Fameccanica,

agendo con iniziative come “Tech in Class”: 40 neodiplomati del territorio sono stati inseriti in un percorso formativo duale, tra aula e produzione, insieme ai nostri tecnici esperti. Una staffetta generazionale concreta, dove il sapere passa di mano in mano, che valorizza il talento locale. Credo molto nella formazione e nel lavoro di squadra come pilastri fondanti, specie in una realtà come la nostra, dove i giovani entrano subito in contatto con progetti sfidanti, anche internazionali.

Con l’iniziativa “Think Tech”, invece, accogliamo giovani neolaureati e li guidiamo in un onboarding strutturato, dove competenze ingegneristiche e cultura aziendale si intrecciano. Qui, le generazioni si riconoscono, dialogano e crescono assieme.

Per me, questo è il vero impatto sociale: generare valore per i giovani, per il territorio e per la comunità, rafforzando legami con scuole, università, stakeholder.

E nel costruire questi percorsi, ho capito che la flessibilità, l’ascolto, la cura e il confronto non sono optional, ma fundamental/le fondamenta.

La vera occupabilità è integrale: implica anche la sostenibilità culturale. Si spinge oltre le competenze tecniche e comprende valori, consapevolezza e responsabilità. Senza questi elementi, si rischia di formare professionisti capaci, ma scollegati dalla realtà che li circonda. Solo così l’HR può smettere di “gestire” e iniziare a trasformare davvero. “Dare per avere”, oggi, per me, significa tutto questo: dare strumenti, contesto, fiducia. Perché solo generando futuro per le persone, possiamo costruire quello dell’impresa. E restituirlo, insieme, alla società.

Se desideriamo un mondo del lavoro migliore, bisogna partire dalle persone: senza loro, il percorso non potrebbe tracciarsi/non esisterebbe. E se desideriamo persone più forti, dobbiamo esserci, al loro fianco.

Costruire ponti, non muri: il welfare come atto di coraggio e inclusione

di **Valerio Viglianesi** – Fiege Logistics

C’è una scena che mi torna spesso in mente. Era un giorno d’autunno, pioveva a Nogarole Rocca, e fuori dall’ufficio c’era una giovane mamma con due bambini. Mi aspettavano. Lei aveva appena firmato il suo primo contratto a tempo indeterminato con FIEGE. Mi disse, quasi sussurrando: “*Non so come farò con gli orari di scuola... ma grazie. Qui sento che qualcuno ci pensa*”. In quella frase c’era tutto. Il senso del nostro lavoro, la direzione del nostro welfare, la responsabilità che un’azienda ha quando sceglie di mettere davvero le persone al centro.

Lavorare nelle *operations* di un grande gruppo logistico come FIEGE, in un settore dove ogni secondo conta e ogni processo è ottimizzato, può sembrare il luogo meno adatto per parlare di empatia, inclusione o felicità. Eppure, proprio lì – tra turni notturni, flussi di merce e scadenze serrate – nascono le storie più vere.

A Nogarole, dove coordino oltre 1.500 persone, ogni volta racconta una traiettoria unica. Ci sono donne sole con figli piccoli, lavoratori migranti arrivati da lontano, persone con disabilità, giovani che non hanno mai messo piede in un'azienda prima d'ora. Più del 70% della nostra forza lavoro è femminile. Parliamo più di 50 lingue diverse, ma nei momenti difficili, ci capiamo tutti: l'ascolto non ha bisogno di traduzione.

Questa ricchezza umana, questa complessità, è diventata il punto di partenza del nostro piano di Welfare. Non un pacchetto standardizzato, ma un sistema vivo, cucito sulle persone. In collaborazione con Eudaimon e con le cooperative sociali del territorio, abbiamo attivato servizi concreti: trasporto per chi vive in zone periferiche, doposcuola per i figli, supporto psicologico, orientamento per chi è appena arrivato in Italia o rientra nel mondo del lavoro dopo una pausa.

Ogni servizio è nato da una storia vera, da un bisogno raccolto in uno scambio, in una pausa caffè, in un colloquio informale. Perché il welfare, se non parte dall'ascolto, è solo un catalogo. E noi volevamo qualcosa di diverso: una rete di cura.

L'inclusione, per noi, non è un valore astratto. È una scelta quotidiana. Vuol dire rivedere i turni in base ai bisogni familiari. Vuol dire formare i team leader alla gestione multiculturale. Vuol dire accompagnare, non solo contrattualizzare.

Abbiamo scelto di integrare anche i *public benefit* – grazie alla collaborazione con Bonoos – per rendere il sistema ancora più accessibile, specie per chi non conosce i meccanismi burocratici o ha difficoltà linguistiche. È così che l'azienda diventa davvero ponte tra la persona e il territorio, tra bisogno e risposta.

I risultati? Certo, ci sono anche quelli. Migliore *retention*, meno *turnover*, più motivazione. Ma la vera conquista è il clima che si respira nei reparti: un senso diffuso di dignità, di rispetto, di possibilità. È vedere una persona entrare timida e poi, mesi dopo, vederla formare altri con sicurezza. È sapere che qualcuno torna a casa sentendosi visto, riconosciuto.

Essere HR, oggi, vuol dire questo. Non solo gestire. Ma costruire senso. E farlo in contesti in cui il cambiamento non è slogan, ma fatica quotidiana. Dare per avere? Sì. Ma anche dare per cambiare, per generare fiducia, per ricordarci – ogni tanto – che il lavoro può essere anche un luogo di riscatto, di futuro e, perché no, di felicità.

Fare impresa non significa solo fare business, ma prendersi cura della vita. Dietro ai nostri 1.500 collaboratori ci sono figli da accompagnare a scuola, genitori anziani da assistere, orari da incastrare e un equilibrio da mantenere ogni giorno.

Questo ci ricorda che, se il nostro lavoro si misura con processi o KPI, questi sono fatti di persone ed è necessaria la capacità di ascoltare e rispondere a bisogni reali. Perché prima dei numeri, ci sono le persone.

Solo coltivando il benessere aziendale – fatto di relazioni, fiducia e ascolto – possiamo davvero parlare di produttività, non come un obiettivo freddo, ma come risultato naturale di un'organizzazione che mette al centro chi la vive ogni giorno.

Nel mondo frenetico e operativo della logistica per l'*e-commerce*, parlare di benessere, equità e cultura dell'impatto può sembrare insolito. Ma proprio in questi contesti il valore umano fa la differenza. Per FIEGE, investire nelle persone non è un gesto etico, ma parte di una strategia ad impatto positivo che unisce performance e sostenibilità sociale.

Nel sito di Nogarole Rocca, dove coordino oltre 1.500 collaboratori, abbiamo creato un sistema di welfare che parte dai bisogni concreti: trasporto casa-lavoro per persone fragili, doposcuola per i figli, supporto psicologico, orientamento per nuovi ingressi e rientri. Non sono semplici benefit, ma infrastrutture di prossimità nate da un ascolto continuo.

In un ambiente operativo e multiculturale – con oltre 50 nazionalità e il 70% di forza lavoro femminile – prestiamo grande attenzione alla flessibilità, a mense inclusive, a spazi sicuri e accoglienti, e a percorsi formativi sulla diversità. L'equità in FIEGE è un valore percepibile ovunque, dallo stile di leadership alla pausa caffè.

La sicurezza non è solo un tema operativo, ma culturale: chi lavora nei nostri magazzini deve sentirsi tutelato e rispettato. I nostri spazi sono pensati per essere inclusivi, attenti alla diversità culturale e di genere. Questo crea un clima di equità che si vive a tutti i livelli, dall'operatore al manager, incarnando uno stile FIEGE forte e condiviso.

Anche l'impegno ambientale è centrale: collaboriamo con i clienti per promuovere efficienza energetica, riduzione dei consumi, riciclo e uso responsabile degli imballaggi, diffondendo una cultura circolare.

Per la mobilità, offriamo un servizio di trasporto per chi abita in zone non servite dai mezzi pubblici, soprattutto per chi è più fragile. Tuttavia, manca ancora un adeguato supporto istituzionale e infrastrutturale, che le aziende da sole non possono colmare.

Lo *smart working* è limitato in logistica, noi in Fiege lo valorizziamo per tutti i collaboratori che lavorano in ufficio ma anche per i ruoli manageriali in *operations*, migliorando l'equilibrio vita-lavoro e riducendo l'impatto ambientale.

I risultati li vediamo nei numeri – meno *turnover*, più *retention*, maggiore attrattività – ma soprattutto nei volti delle persone: più serene, ascoltate e riconosciute. Per noi, il welfare non è un progetto HR, ma una scelta culturale, un modo di stare nel mondo. In un mercato in trasformazione, la vera innovazione è umana. Per costruire il futuro non basta dare per avere, bisogna dare per costruire insieme.

Responsabilità senza ROI: quando l'impresa diventa occasione di riscatto sociale

di *Giuseppe Mantegna* – Renault Group

Renault in Italia ha fin dall'inizio avuto la sede sulla via Tiburtina a Roma, non lontano dal Grande Raccordo Anulare. Chi conosce Roma sa che il quartiere è lo stesso che ospita il più grande istituto penitenziario italiano, Rebibbia. Ecco, la nostra storia inizia da qui, da un percorso casa-lavoro, dove il carcere fa da sfondo quotidiano alla nostra routine, e con un pensiero che piano piano si insinua e comincia a “lavorare” dentro di noi. Pensiamo “Certo che si potrebbe fare qualcosa come azienda socialmente responsabile in un ambito così delicato”. Ed ecco che la goccia lavora e scava la roccia.

Gli incroci del destino, o forse più probabilmente una volontà inconscia, mi hanno portato un paio di anni fa a partecipare a un incontro a Trastevere presso la Comunità di Sant'Egidio, una delle realtà più note e attive dell'associazionismo italiano. Li conosco Francesco Benvenuto, dirigente di Cisco, e lo sento parlare per la prima volta del *Cisco Networking Academy Program*, una rete formativa mondiale dell'azienda in questione per preparare gli studenti alle competenze digitali più richiesti dal mercato. Francesco, nel quadro generale, però, si occupa di un'Academy un po' particolare: promuove, attraverso la Universo Cooperativa sociale Onlus, la prima Academy al mondo a tenere corsi per i detenuti per prepararli al conseguimento delle certificazioni Cisco, riconosciute a livello mondiale, premettendo così un reinserimento attivo nella società. In quel momento, per me tutto si compone, il puzzle si realizza, le sinapsi si attivano e tutto diventa limpido.

Ho iniziato a pensare che anche noi, in Renault, avremmo potuto attivarci: a Rebibbia non esisteva ancora un'Academy, ma si poteva iniziare coinvolgendo una popolazione carceraria specifica, formando per esempio una classe composta esclusivamente da donne.

Le statistiche, a tal proposito, dicono che il 4% della popolazione carceraria totale è femminile, è una schiacciata minoranza, quella che soffre di più nel reinserimento; se per gli uomini è dura, sempre statistiche alla mano, per le donne questo processo rasenta l'impossibile.

C'è un altro dato significativo che ci spinge ad aderire a questo progetto: la recidiva è a zero. Le persone che hanno portato a termine un percorso formativo non hanno più commesso reati, 0% verso un dato medio delle carceri italiane del 70%.

Otteniamo così l'adesione piena del board, e a fine 2023 il progetto parte.

Dodici detenute vengono selezionate per partecipare a un programma completo di formazione che consente loro di imparare a operare su reti informatiche di piccole e medie dimensioni. Il percorso formativo, possibile in presenza e via Webex, prevede la frequenza obbligatoria dal lunedì al venerdì per circa 3 ore pomeridiane. Questo è solo il primo livello che, dopo il superamento di 25 esami, le porterà a un secondo livello specialistico, fino a un terzo altissimo nel mercato del lavoro.

Oggi continuiamo con questa attività e alla prima classe ne abbiamo aggiunte altre per permettere a chi ha iniziato di proseguire nei livelli successivi fino ad arrivare alla fine del cursus e, allo stesso tempo, abbiamo ricominciamo il processo con altre classi di livello base, creando un circuito iterativo di valore sociale.

Abbiamo svolto nel corso di questi due anni alcune visite nella struttura di Rebbibbia, tra i momenti umani più toccanti della mia esistenza. La consapevolezza di poter far accadere le cose, di incidere positivamente, di avere la responsabilità di poter restituire agli altri una seconda possibilità, molto spesso anche di fornire loro una prima possibilità, a chi ha avuto un punto di partenza svantaggiato diverso dal nostro, che ha fatto un solo errore nella vita, gravissimo, senza appello, in un contesto difficile, violento, spesso per difesa.

Dal punto di vista aziendale, non è cambiato nulla, se non quello di aver ribadito uno dei nostri punti di forza, iscritto nel nostro DNA dalla nascita, ovvero quello di creare un senso di appartenenza intorno alla cura, che sia dei collaboratori, dei clienti, dell'ambiente in cui viviamo.

Non c'è ROI economico in queste iniziative, ma solo la consapevolezza di aver fatto la cosa giusta.

Oltre il profitto: imprese come ponti di rinascita sociale e ambientale

di Gianluca Bilancioni – TP

Nel contesto attuale, segnato da disuguaglianze crescenti, crisi ambientali e sfide occupazionali, sono sempre più convinto che le aziende non possono più limitarsi a essere meri attori economici. Sono chiamate a diventare agenti di cambiamento sociale, capaci di generare valore condiviso e duraturo. In

questo scenario, TPITALIA con la sua sede di Taranto, rappresenta un esempio concreto di come un'impresa possa radicarsi nel territorio e contribuire al suo riscatto.

Taranto è una città complessa, da vivere ogni giorno assaporando suoni e immagini; città ferita da decenni di industrializzazione pesante e da un tessuto sociale spesso fragile. In questo contesto, TP ha scelto di non essere solo un datore di lavoro, ma un ponte tra passato e futuro, tra crisi e rinascita. Con oltre 2.000 dipendenti, in gran parte giovani e donne, l'azienda ha investito in welfare aziendale, formazione continua e inclusione, diventando un presidio di stabilità e speranza.

Il nostro impegno sociale si articola in molteplici direzioni. Attraverso il programma "*Citizen of the World*", abbiamo promosso iniziative solidali come la raccolta fondi per l'acquisto di macchinari pediatrici per l'Ospedale Santissima Annunziata di Taranto, la distribuzione di pacchi dono ai piccoli pazienti, e campagne di sostegno ai profughi e alle famiglie in difficoltà. Ogni gesto, anche il più piccolo, è stato pensato per restituire dignità e calore umano a chi vive situazioni di fragilità.

L'azienda ha inoltre avviato progetti di integrazione sociale, come "*TP for Inclusion*", che coinvolge detenuti, persone con disabilità e giovani a rischio in percorsi di formazione e creatività. Iniziative che non solo abbattano i pregiudizi, ma costruiscono una rete di relazioni autentiche tra impresa e comunità.

Dal punto di vista ambientale e tecnologico, TPITALIA ha lanciato il progetto "*H.O.P.E.*", cofinanziato dalla Regione Puglia, per sviluppare soluzioni di intelligenza artificiale etica e sostenibile. L'obiettivo è duplice: migliorare i servizi e ridurre l'impatto ambientale, dimostrando che innovazione e responsabilità possono coesistere.

Il riconoscimento come "*Best Workplace*", per più anni consecutivi, non è solo un premio, ma la conferma di una cultura aziendale fondata su ascolto, rispetto e valorizzazione delle persone.

Siamo un'azienda di persone, e il nostro valore nasce dal territorio: per questo sentiamo il dovere di restituire amore, passione, sacrifici, energia, vita.

8. La responsabilità sociale d'impresa: come integrare la sostenibilità nella strategia aziendale

Oltre la compliance: come trasformare la sostenibilità in leva competitiva

di *Raffaele Parisella* – Banca Popolare di Fondi

Negli ultimi anni, la sostenibilità è passata da valore aspirazionale a imperativo strategico. Le imprese, e in particolare le banche, sono chiamate a svolgere un ruolo centrale nella costruzione di un'economia più responsabile e resiliente. In questo contesto, la responsabilità sociale d'impresa rappresenta non solo un dovere etico ma una concreta leva competitiva e di posizionamento.

Integrare la sostenibilità nelle strategie aziendali significa ridefinire il proprio modello di business alla luce dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), costruendo percorsi di valore condiviso con clienti, territori e stakeholder. Per una banca significa altresì saper riconoscere e governare i rischi legati alla sostenibilità, con una prospettiva sia interna (impatti diretti delle proprie *operations*) che esterna (clienti e stakeholder).

Le recenti priorità strategiche della Banca Centrale Europea indicano chiaramente le sfide per il sistema bancario: resilienza agli shock macrofinanziari, gestione dei rischi climatici e ambientali, e trasformazione digitale. Per le banche territoriali come la nostra, tali priorità rappresentano un punto di svolta: esse impongono un'evoluzione culturale, operativa e relazionale profonda.

L'integrazione della sostenibilità non può infatti essere disgiunta da una visione ampia della gestione dei rischi e da una comprensione sistemica del contesto economico-sociale in cui la banca opera. Questo è particolarmente

vero per istituti che, come la Banca Popolare di Fondi, servono un tessuto imprenditoriale composto prevalentemente da micro e piccole imprese, famiglie e professionisti.

Per gestire tale complessità e rispondere alle istanze provenienti dalle istituzioni in modo coerente e connesso con il *purpose* della banca, ovvero sostenere lo sviluppo economico dei territori in cui si opera in modo inclusivo, per integrare la sostenibilità nella strategia aziendale, facilitando la transizione dell'ecosistema a cui la banca afferisce, abbiamo adottato un approccio definito “transizione gentile”.

Cosa è per noi la “transizione gentile”? Un approccio pragmatico, orientato ai risultati concreti e al concetto di contributo sostanziale, *opportunity-driven*, attraverso cui la banca intende perseguire, insieme ai clienti, con il giusto passo, un percorso virtuoso di transizione, senza strappi ma perseguendo congiuntamente obiettivi di lungo periodo che siano di valore per tutti gli attori in gioco.

Abbiamo declinato le basi della “transizione gentile”, individuandole in: Consapevolezza ed educazione: in considerazione della eterogeneità e della differenza di sensibilità della baseline, è cruciale che la Banca investa nella formazione e nella sensibilizzazione dei propri dipendenti e clienti verso pratiche socialmente ed ecologicamente responsabili:

- Integrazione progressiva: sarà fondamentale per la Banca integrare in modo graduale, ma senza soluzione di continuità, la sostenibilità nel proprio modello operativo, adottando un Takt Time adeguato alla maturità della clientela;
- Collaborazione e Partnership: al fine di massimizzare il valore delle strategie di sostenibilità della Banca, sarà fondamentale lo sviluppo di relazioni e partnership strategiche con operatori specializzati nella sostenibilità che siano provider di idee e stimoli concreti;
- Trasparenza e Comunicazione: al fine di alimentare la fiducia degli stakeholder e trasferire il commitment della Banca sul tema specifico, sarà essenziale mantenere un alto livello di trasparenza nelle operazioni e comunicare apertamente, nel tempo, gli obiettivi della Banca e i risultati raggiunti;
- Innovazione e adattabilità: sarà elemento imprescindibile per la realizzazione della transizione sviluppare attitudini all'innovazione, alla sperimentazione e all'adattamento veloce al cambiamento.

Attraverso l'anzidetto approccio, la responsabilità sociale d'impresa si concretizza nella capacità della stessa di porsi come soggetto attivo nella costruzione di un sistema economico equo, inclusivo e sostenibile, generando valore economico e impatto positivo per la collettività.

Abbiamo sviluppato la nostra strategia di sostenibilità in tre fasi:

1. Fase *Define* – con l’obiettivo di promuovere, alimentare adeguato hype e definire il corretto perimetro di intervento. Nella fase di *Define* sono state sviluppate numerose iniziative, tra cui programmi formativi interni (formazione continua specifica sul tema del personale) ed eventi informativi rivolti agli stakeholder esterni (workshop “Obiettivo Sostenibilità”); inoltre, la Banca si è altresì dotata di un impianto di governance finalizzato alla gestione della tematica (Comitato di Sostenibilità, policy ESG, Policy D&I, Manifesto della sostenibilità).
2. Fase di *Set Up*: nella fase di *set up* la banca ha implementato le progettualità finalizzate all’individuazione e al governo dei rischi legati alla sostenibilità, all’individuazione dei KPI di sostenibilità da monitorare e delle relative soglie di allerta, allo sviluppo delle partnership necessarie per il *delivery* delle azioni di miglioramento legate alla sostenibilità, a realizzare il primo esercizio di matrice di doppia materialità e alla determinazione dell’impianto contabile e amministrativo per rendicontare l’attività di sostenibilità. Nella fase di *set up*, sempre in logica di contributo sostanziale, la banca ha sviluppato la progettualità di analisi di posizionamento dei territori rispetto ai BES. Tale analisi, svolta su tutti i domini BES e su 3 orizzonti temporali (T;T-1;T-5) è stata funzionale all’individuazione dei gap territoriali di riferimento rispetto ai benchmark regionale e nazionale.
3. Fase di *Delivery* – nella fase di *delivery* la banca ha iniziato il proprio percorso di miglioramento, iniziando ad orientare le proprie politiche creditizie verso la sostenibilità, fissando obiettivi di score medio di sostenibilità per il totale degli impieghi. Strumento principe per il raggiungimento dei propri obiettivi è lo sviluppo prodotti con finalità specifiche *ESG oriented*. Infatti, sono in fase di rilascio prodotti ad hoc che perseguono, insieme alla redditività, scopi virtuosi ai fini della sostenibilità. Gli scopi sono stati definiti realizzando un matching fra i risultati dell’analisi di materialità e, dove possibile, i risultati dell’analisi di posizionamento. In questo modo, la banca persegue un duplice obiettivo: a) lavora seguendo la traccia dei propri temi materiali e, allo stesso momento, b) persegue obiettivi di riduzione dei gap territoriali relativi ai BES.

L’integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale richiede una visione di lungo periodo, ma soprattutto il coraggio di innovare e guidare il cambiamento. Le banche, specie quelle a forte radicamento territoriale come la Banca Popolare di Fondi, non possono limitarsi a osservare la transizione in atto: devono esserne protagoniste attive.

La responsabilità sociale d’impresa si esprime, in questo senso, nel saper coniugare redditività e impatto, obiettivi di business e valore per la comunità.

Chi saprà farlo rafforzerà la propria legittimità sociale e la propria resilienza economica. In un contesto in cui la fiducia è la vera moneta di scambio, le banche che adotteranno un modello sostenibile di lungo periodo diventeranno non solo partner finanziari, ma attori chiave nello sviluppo dei territori e nella tutela delle generazioni future.

Nuove prospettive per il management delle risorse umane tra etica e competitività

di *Giuseppe Agate* – Heidelberg Materials

Nel panorama economico attuale, il ruolo delle aziende si sta profondamente trasformando. Se fino a pochi decenni fa la loro funzione principale era strettamente legata alla produzione di beni o servizi e alla generazione di profitto per i propri azionisti, oggi le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo più ampio, che coinvolge la responsabilità sociale, il rispetto dell'ambiente e la promozione del benessere collettivo. In questa cornice, la gestione delle risorse umane si trova al centro di una rivoluzione culturale, diventando motore di cambiamento e ponte tra le strategie aziendali e l'impatto sociale ed ecologico dell'organizzazione.

La crescente attenzione globale verso tematiche ambientali, sociali ed economiche ha posto la responsabilità sociale d'impresa al centro delle strategie aziendali contemporanee. In un contesto di rapida evoluzione normativa e di aspettative crescenti da parte di consumatori, dipendenti e investitori, la sostenibilità non è più un'opzione, bensì una necessità per le organizzazioni che intendono prosperare nel lungo termine: integrare la RSI nella strategia aziendale significa ripensare il proprio ruolo non solo come creatori di valore economico, ma anche come attori responsabili verso la società e l'ambiente.

La responsabilità sociale d'impresa può essere definita come l'impegno volontario delle aziende a gestire le proprie attività in modo etico e sostenibile, considerando l'impatto delle proprie azioni su tutti gli stakeholder: dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali, ambiente e società in generale. La RSI si fonda su tre pilastri fondamentali:

- *sostenibilità ambientale*: ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali attraverso l'uso efficiente delle risorse, la riduzione delle emissioni e la gestione responsabile dei rifiuti;
- *sostenibilità sociale*: promuovere il benessere dei dipendenti e delle comunità, garantendo diritti, pari opportunità, inclusione e condizioni di lavoro eque;
- *sostenibilità economica*: assicurare la continuità e la redditività dell'impresa senza compromettere le risorse per le generazioni future.

Nel corso degli ultimi decenni, la RSI è passata da semplice filantropia o attività di beneficenza a componente strategica del business. Oggi, adottare una strategia di sostenibilità integrata significa non solo rispondere alle richieste del mercato, ma anche mitigare rischi, rafforzare la reputazione aziendale, accedere a nuovi mercati, attrarre talenti e investimenti. Le aziende leader in RSI sono spesso quelle che anticipano i cambiamenti normativi, innovano prodotti e servizi e instaurano relazioni di fiducia con gli stakeholder: in questa prospettiva, risulta fondamentale instaurare un dialogo trasparente e continuo con dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali e istituzioni, per comprendere le esigenze e raccogliere suggerimenti utili.

Il benessere sociale è un concetto multidimensionale che include salute, istruzione, equità, inclusione e qualità della vita. Le aziende hanno un impatto significativo su ciascuna di queste dimensioni, e la gestione delle risorse umane gioca un ruolo centrale nel promuovere un impatto positivo.

La base di qualsiasi contributo sociale è garantire condizioni di lavoro dignitose. Questo include salari equi, orari di lavoro ragionevoli, sicurezza sul lavoro, non discriminazione, libertà di associazione e pieno rispetto dei diritti umani. Una HR all'avanguardia promuove una cultura aziendale che valorizza il benessere fisico e psicologico dei dipendenti, offrendo programmi di salute e wellness, supporto psicologico e un equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Le aziende possono contribuire in modo significativo al benessere sociale investendo nello sviluppo delle competenze dei propri dipendenti: programmi di formazione continua, percorsi di carriera chiari e l'accesso a nuove tecnologie non solo aumentano la produttività interna, ma migliorano anche l'occupabilità individuale e la capacità della società di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro.

Una società giusta è una società inclusiva. Le aziende hanno il potere e la responsabilità di promuovere la diversità in tutte le sue forme (genere, etnia, età, disabilità, etc.) e di garantire l'equità e l'inclusione in tutti i livelli organizzativi. Le politiche DEI non sono solo eticamente corrette, ma portano anche a migliori performance aziendali, maggiore innovazione e un ambiente di lavoro più stimolante. La HR deve guidare la creazione di ambienti dove ogni individuo si senta valorizzato e abbia pari opportunità di successo.

Il management delle risorse umane è chiamato a svolgere un ruolo cruciale nel promuovere la RSI all'interno dell'organizzazione, ricorrendo a una serie integrata di leve, quali:

- selezione e reclutamento, adottando criteri di selezione che privilegino profili orientati alla sostenibilità e in grado di portare innovazione in questo ambito;
- formazione continua, offrendo programmi di aggiornamento sulle tematiche ESG (ambientali, sociali e di governance);

- sviluppo della leadership responsabile, promuovendo comportamenti etici e responsabili attraverso strumenti di valutazione e incentivazione mirati;
- gestione della diversità e dell'inclusione, favorendo ambienti di lavoro inclusivi che valorizzino le differenze di genere, età e cultura;
- salute e benessere organizzativo, implementando politiche di welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro e sostegno alle comunità locali.

Inoltre, le aziende possono avvalersi di strumenti e certificazioni specifiche per strutturare e validare il proprio percorso verso la sostenibilità, a partire dal Bilancio integrato: combina dati finanziari e non finanziari per offrire una visione completa delle performance aziendali, ma anche Certificazioni ambientali (ISO 14001, EMAS) che attestano il rispetto di rigorosi standard di gestione ambientale, le Certificazioni sociali (SA8000, UNI PdR 125:2022) che garantiscono il rispetto dei diritti umani e la parità di genere, Certificazioni di governance (ISO 37001, modelli 231) che rafforzano i sistemi di prevenzione della corruzione e i modelli organizzativi etici, Codici etici e policy interne che definiscono principi e comportamenti attesi da tutta la popolazione aziendale.

Adottare una strategia di responsabilità sociale non è solo un dovere etico, ma rappresenta anche un'importante leva competitiva misurabile attraverso una maggiore attrattività verso talenti e investitori sempre più sensibili ai temi ESG, un miglioramento della reputazione e della brand loyalty, un aumento della soddisfazione e del benessere interno, una riduzione dei rischi (operativi, legali e reputazionali) ma anche – progressivamente – un facilitato accesso a finanziamenti e agevolazioni pubbliche.

Nonostante i molteplici vantaggi, il percorso verso la piena integrazione della RSI presenta anche sfide rilevanti, tra cui la resistenza culturale e organizzativa al cambiamento, la difficoltà nella misurazione degli impatti non finanziari, il rischio di greenwashing o di comunicazione non trasparente, la necessità di aggiornamento continuo per rispondere a normative e standard in evoluzione.

Numerose aziende hanno implementato con successo strategie integrate di RSI, ottenendo risultati tangibili sia in termini economici che di impatto sociale e ambientale, come le partnership con organizzazioni non profit e istituzioni per iniziative di responsabilità condivisa, il coinvolgimento attivo dei dipendenti in programmi di volontariato aziendale, progetti di economia circolare e riciclo delle risorse, incentivi alla mobilità sostenibile e all'efficientamento energetico e programmi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutta la popolazione aziendale.

La crisi climatica, l'emergere di nuove tecnologie e i cambiamenti nelle aspettative della società stanno ridefinendo il concetto stesso di impresa res-

ponsabile. Il futuro della RSI sarà sempre più orientato verso la creazione di valore condiviso, in cui il successo economico è indissolubilmente legato al benessere delle persone e alla salute del pianeta.

Le aziende saranno chiamate a rinnovare costantemente i propri modelli organizzativi, adottando un approccio di miglioramento continuo, ascolto attivo e trasparenza totale nei confronti degli stakeholder.

Integrare la responsabilità sociale d'impresa nella strategia aziendale rappresenta oggi una sfida imprescindibile per tutte le organizzazioni che desiderano essere protagoniste di uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Il ruolo delle risorse umane è cruciale nel guidare il cambiamento culturale e nell'accompagnare aziende e persone verso una nuova consapevolezza del proprio impatto sociale e ambientale. Solo attraverso un impegno condiviso e una visione di lungo periodo, la RSI può trasformarsi da semplice adempimento normativo a vera leva competitiva, capace di generare innovazione, benessere e valore per tutte le parti interessate.

9. L'impatto sociale delle aziende: come misurare e comunicare il valore creato

Benessere organizzativo e impatto sociale: l'evoluzione di una multiutility

di *Paola Ruggiero* – Gruppo AIMAG

Il Gruppo AIMAG è un'azienda multiutility che gestisce i servizi acqua, rifiuti ed energia nel territorio a nord della Provincia di Modena e del Basso Mantovano per oltre 236.000 clienti e conta oltre 700 dipendenti, con un fatturato di oltre 388 milioni di euro.

In un tempo segnato da crisi ambientali, disuguaglianze sociali e trasformazioni culturali, le aziende non sono più soltanto luoghi di produzione o di scambio economico ma sono chiamate a diventare veri e propri spazi di relazione, di apprendimento, di coesione. È il passaggio da logica di solo profitto a logica di impatto. AIMAG si propone come una infrastruttura sociale innovativa, capace di generare valore economico, ma anche di incidere profondamente sul benessere delle comunità in cui opera.

L'azienda non costituisce solo un punto di riferimento per i servizi primari ed essenziali – acqua, gestione rifiuti, energia – per la qualità della vita dei cittadini ma è anche un motore di crescita per il territorio. Ogni giorno Il Gruppo AIMAG contribuisce infatti a generare valore attraverso attività e servizi, ma anche creando occupazione qualificata e opportunità di sviluppo professionale.

La misurazione di questi impatti è fondamentale: da anni AIMAG è impegnata nella rendicontazione di sostenibilità del proprio agire d'impresa, come operazione di trasparenza e insieme visione.

In un'azienda di servizi pubblici, le persone rappresentano la risorsa più importante: per questo il Gruppo promuove politiche di inserimento lavora-

tivo, formazione continua e valorizzazione delle professionalità, con l'obiettivo di accompagnare le persone lungo percorsi di crescita duraturi e qualificanti.

L'investimento nelle competenze non si traduce soltanto in opportunità individuali, ma rafforza l'intero ecosistema, il tessuto sociale e costruisce comunità più solide, innovative e resilienti. Il lavoro è una delle leve più potenti per diffondere benessere: per questo l'azienda opera costantemente nel rafforzare le competenze delle persone, promuovendo percorsi di formazione continua, programmi di inserimento per i giovani e occasioni di crescita interna.

Il Gruppo AIMAG riconosce che diversità, equità e inclusione (DE&I) non sono solo principi etici, ma pilastri strategici per un successo sostenibile e per un ambiente di lavoro sano e motivante. Per questo abbiamo adottato politiche e programmi che promuovono la valorizzazione delle differenze individuali, garantendo pari opportunità a tutti i dipendenti indipendentemente da genere, età, provenienza culturale o abilità. L'azienda ha ottenuto la certificazione di genere nel 2024 e cura numerose iniziative interne ed esterne sulla parità di genere e per una nuova cultura contro la violenza di genere in collaborazione con partners locali e nazionali.

Parallelamente l'azienda ha voluto migliorare, in modo sistematico, i programmi di benessere organizzativo: favorisce un equilibrio vita-lavoro, sempre più life balance, offre percorsi di formazione e sensibilizzazione su temi quali il linguaggio inclusivo, la genitorialità, il caregiving e il benessere fisico (prevenzione tumori, prevenzione cardiovascolare, prevenzione muscoloscheletrica, alimentazione per fare solo alcuni esempi) in collaborazione anche qui con partners locali e nazionali.

Attraverso questo impegno, l'azienda promuove una cultura interna basata su rispetto, ascolto e corresponsabilità. Tali azioni incrementano la motivazione, l'engagement e la retention, rafforzano la capacità innovativa e consolidano la reputazione aziendale come datore di lavoro responsabile e attento alle persone.

Il Gruppo è profondamente radicato nel territorio in cui opera e considera il dialogo costante con le istituzioni locali un elemento fondamentale per una crescita condivisa e sostenibile. La collaborazione con enti pubblici, associazioni e realtà del terzo settore ci permette di rafforzare il legame con la comunità, contribuendo in modo concreto al suo sviluppo sociale, culturale ed economico.

Attraverso iniziative di sostegno e programmi di sponsorizzazione, l'azienda si affianca a progetti ed eventi che valorizzano le tradizioni locali, promuovono la cultura e favoriscono la coesione sociale. Con l'educazione nelle scuole del territorio contribuiamo a promuovere una cultura attenta al-

l'ambiente, ai cambiamenti climatici e alla sostenibilità. Il Gruppo AIMAG si configura dunque come un partner attivo del territorio, capace di generare relazioni durature e di creare valore condiviso per la collettività.

Per il futuro, il Gruppo intende continuare ad investire nel ruolo di azienda in grado di generare fiducia, attrarre talenti, costruire comunità resilienti. Un futuro d'impresa che si giocherà nella capacità di tenere insieme prosperità e responsabilità, innovazione e inclusione.

10. Il caso di Crif: come il *give back* partecipativo ha cambiato la cultura aziendale

I modelli di *give back* delle aziende nei confronti dei territori di *Loretta Chiusoli* – Crif

Negli ultimi decenni, il concetto di “*give back*” da parte delle aziende verso i territori in cui operano ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie di responsabilità sociale d’impresa. In un contesto globale caratterizzato da una crescente attenzione ai temi della sostenibilità, dell’etica e dell’inclusione, le imprese sono oggi chiamate non solo a generare profitto, ma anche a restituire valore alle comunità locali e ai territori che contribuiscono al loro successo. Questo processo, noto come *give back* aziendale, si manifesta attraverso una pluralità di modelli e strumenti che spaziano dalla filantropia tradizionale fino a forme più innovative di investimento sociale e coinvolgimento diretto.

Il termine “*give back*” si riferisce all’insieme delle azioni messe in atto dalle aziende per restituire parte delle proprie risorse, competenze o risultati economici alla società, con particolare attenzione ai territori in cui operano. Il concetto può assumere diverse forme: dalla donazione di fondi o beni materiali a iniziative di volontariato aziendale, fino a progetti di sviluppo territoriale e partnership con enti del terzo settore. L’obiettivo è quello di rafforzare il legame tra impresa e territorio, contribuendo al benessere collettivo e alla crescita sostenibile. Si descrivono qui di seguito alcune forme di *give back* aziendale, sempre più diffuse e sviluppate:

- sempre più aziende scelgono di realizzare investimenti diretti sul territorio per promuovere lo sviluppo sostenibile e la rigenerazione urbana o ambientale. Ciò può avvenire attraverso la creazione di infrastrutture, il

sostegno a progetti di mobilità sostenibile, la riqualificazione di spazi pubblici, la promozione di energie rinnovabili, il finanziamento dell'imprenditoria locale o l'attivazione di programmi di formazione tecnica e professionale.

- Un approccio sempre più integrato vede le aziende collaborare in modo strutturale con enti locali, amministrazioni pubbliche, associazioni e cittadini per individuare i bisogni reali del territorio e progettare soluzioni condivise. La co-progettazione permette di definire obiettivi comuni e di massimizzare l'efficacia degli interventi. Questa modalità si traduce spesso in iniziative a lungo termine, come la creazione di distretti dell'innovazione, reti di welfare territoriale, patti educativi di comunità o programmi di inclusione sociale.
- Il *give back* può trovare spazio anche nelle politiche di acquisto e approvvigionamento aziendale. Le imprese possono privilegiare fornitori locali, realtà del terzo settore o cooperative sociali, favorendo così la crescita dell'economia territoriale e la creazione di occupazione di qualità. L'adozione di criteri di sostenibilità ambientale e sociale nei processi di acquisto rappresenta una leva importante per generare impatti positivi diffusi.
- Alcune aziende, soprattutto nei settori più innovativi, scelgono di sostenere la nascita e lo sviluppo di start up a vocazione sociale o ambientale. Attraverso programmi di incubazione, accelerazione o mentoring, mettono a disposizione risorse, competenze e network per favorire l'imprenditorialità locale e la ricerca di nuove soluzioni ai problemi del territorio.

Vantaggi e criticità

L'adozione di strategie di *give back* comporta una serie di vantaggi sia per le aziende che per i territori. Tra i principali benefici possiamo citare:

- Rafforzamento della reputazione aziendale: le imprese che investono nel territorio acquisiscono credibilità e fiducia da parte di clienti, istituzioni e cittadini.
- Miglioramento del clima aziendale: il coinvolgimento in iniziative sociali aumenta la motivazione e il senso di appartenenza delle persone che lavorano in azienda.
- Sviluppo di relazioni produttive con gli stakeholder: collaborare con il territorio favorisce l'emergere di partnership virtuose e la costruzione di reti di valore.
- Crescita sostenibile: il *give back* contribuisce a creare le condizioni per uno sviluppo economico, sociale e ambientale equilibrato e inclusivo.

Tuttavia, esistono anche alcune criticità da affrontare:

- Rischio di iniziative percepite come mero marketing o “*greenwashing*”, se non accompagnate da reale impegno e trasparenza.
- Difficoltà nella misurazione dell’impatto sociale e ambientale generato.
- Possibile disallineamento tra le aspettative del territorio e le priorità aziendali.

Tendenze emergenti e prospettive future

Il futuro del *give back* aziendale appare strettamente legato alla crescente domanda di trasparenza, partecipazione e impatto misurabile. Le imprese dovranno sempre più integrare le proprie strategie di restituzione al territorio con modelli di business sostenibili, rendicontare in modo puntuale i risultati ottenuti e coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder. Infine, il ruolo delle aziende come motori di innovazione sociale e ambientale appare destinato a rafforzarsi, in un’ottica di sviluppo condiviso e responsabile che mette al centro il benessere delle persone e dei territori. I modelli di *give back* delle aziende nei confronti dei territori rappresentano una leva fondamentale per costruire comunità più forti, coese e sostenibili.

La sfida delle imprese è quella di passare da un approccio filantropico a una logica di valore condiviso, capace di generare impatti positivi duraturi e di contribuire in modo concreto alla crescita sociale, economica e ambientale dei territori in cui operano. Un’impresa che dà valore ai territori, alla fine, restituisce valore anche a sé stessa, costruendo le basi per un futuro più inclusivo e responsabile.

BOOM: il nuovo innovation and knowledge hub di Crif

Nel panorama sempre più dinamico dell’innovazione tecnologica e della digitalizzazione, le aziende sono chiamate a rinnovarsi costantemente per mantenere il proprio vantaggio competitivo. In questo contesto si inserisce BOOM, il nuovo *innovation and knowledge hub* creato da Crif, realtà internazionale leader nei servizi informativi per il credito, la business information e le soluzioni per l’*open banking*. Nasce come risposta concreta alla crescente esigenza di condivisione del sapere, collaborazione tra imprese e accelerazione dell’innovazione.

La mission

BOOM si propone come un punto d'incontro tra imprese, startup, università ed enti di ricerca, con l'obiettivo di stimolare la crescita attraverso la contaminazione di idee, la formazione e la sperimentazione continua. La missione principale del hub è quella di alimentare un ecosistema dove l'innovazione non sia solo un obiettivo, ma una pratica quotidiana.

Le attività di BOOM

Tra le attività principali promosse si possono annoverare:

- *Programmi di accelerazione*: iniziative rivolte a startup innovative che vogliono crescere rapidamente grazie a mentoring, accesso a capitali e *partnership* industriali.
- *Workshop e seminari*: eventi formativi su tematiche di frontiera, dal machine learning alla blockchain, dalla trasformazione digitale alla gestione dei dati.
- *Living lab*: spazi in cui sperimentare soluzioni reali in contesti simulati o direttamente sul campo, grazie alla collaborazione tra imprese, università e pubbliche amministrazioni.
- *Challenge per avvicinare giovani e aziende*, promuovendo l'*employer branding* delle aziende con progetti innovativi su temi della *cybersecurity* – AI & GEN AI – sostenibilità.
- *Progetti collaborativi*: iniziative di co-innovazione tra diversi attori dell'ecosistema, finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e modelli di business.
- *Eventi di networking*: occasioni per allargare la propria rete di contatti e scoprire nuove opportunità di crescita e collaborazione.

BOOM si è affermato come un *innovation and knowledge hub* di nuova generazione, capace di catalizzare energie, idee e risorse per generare valore concreto e duraturo. Un luogo dove l'innovazione diventa prassi, la conoscenza si condivide e la sperimentazione è il motore di un futuro sostenibile e digitale. Un esempio virtuoso di come una grande azienda può mettere le proprie competenze al servizio della collettività, promuovendo sviluppo, inclusione e progresso. Si citano, di seguito, alcuni programmi veramente importanti che hanno consentito a BOOM di ricevere premi e un supporto costante da parte delle istituzioni.

PARTE IV

L'EQUILIBRIO TRA FELICITÀ, BENESSERE E PERFORMANCE

11. L'equilibrio perfetto: come trovare il giusto mix tra felicità, benessere e performance

Felicità che produce valore: il ruolo delle HR nell'equilibrio tra benessere e performance

di *Pietro Scrimieri* – Acquedotto Pugliese

Durante una sessione di feedback all'interno di un team, un componente dichiarò: “Quando sento che l'azienda si fida di me, lavoro meglio, anche sotto pressione”. Questa osservazione sintetizza un principio centrale per la gestione delle risorse umane: la qualità delle relazioni ed un clima di fiducia reale incidono direttamente sulla motivazione e sulla performance.

Pensare oggi che la performance possa essere conseguenza solo esclusivamente del raggiungimento di obiettivi o l'efficienza dei processi, senza considerare l'asset principale, significa fare una valutazione inefficace.

Le persone rappresentano il fattore critico di successo, e la cura del loro benessere diventa elemento sempre più distintivo nelle aziende con una leadership consolidata di mercato. Individui soddisfatti ascoltati e opportunamente valorizzati dimostrano di essere più coinvolti, propositivi e resilienti, trasformando la propria energia in risultati concreti, favorendo la diffusione di un clima positivo

Sono le azioni concrete a determinare il benessere organizzativo: sistemi di feedback strutturati, piani di sviluppo individuali, percorsi di mentoring e coaching, strumenti di work-life balance orari flessibili, smart working, oltre a momenti di celebrazione dei risultati raggiunti. Così facendo si persegue chiarezza dei ruoli, fiducia reciproca e senso di appartenenza, ognuno può esprimere il proprio potenziale contribuendo in modo consapevole agli obiettivi aziendali.

Quello che è richiesto oggi alle Direzioni Risorse Umane è progettare e implementare sistemi che armonizzino performance e benessere. Integrare la cul-

tura del merito con pratiche di ascolto attivo, valorizzazione delle competenze e sviluppo continuo, favorisce la costruzione di un ambiente in cui soddisfazione individuale e la produttività aziendale si alimentano reciprocamente.

Avendo chiara questa visione, la felicità non può essere più considerata un concetto astratto, ma l'obiettivo cui un'organizzazione coerente e sostenibile deve concretamente tendere. Persone che hanno percezione concreta del valore associato al proprio contributo, sviluppano un'energia contagiosa: migliorano le relazioni, cresce la collaborazione e i risultati seguono naturalmente.

Creare un ambiente di lavoro più felice e sostenibile ma allo stesso tempo produttivo non richiede formule miracolose, ma visione chiara, gestione consapevole delle dinamiche umane e azioni tangibili. Superare la logica del “dare per avere” e adottare quella del “dare per costruire” è la chiave per sviluppare organizzazioni più forti, resilienti e durature, dove le persone e i risultati crescono insieme.

Persone al centro: il motore dell'equilibrio tra felicità, benessere e performance

di *Paola Scarabelli* – Formula

In Formula S.p.A., la persona è al centro: è il vero motore dell'organizzazione. La nostra *people strategy* nasce dalla convinzione che il valore di un'azienda risieda nelle sue persone, nella loro capacità di generare idee, costruire relazioni, affrontare sfide e contribuire attivamente alla crescita aziendale.

Per questo, la nostra *people strategy* integra benessere, formazione, sviluppo e performance in un sistema armonico, dove felicità e risultati non sono in contrasto, ma si alimentano reciprocamente per generare valore duraturo. In azienda crediamo che le persone non debbano scegliere tra benessere e performance, tra felicità e risultati.

Quando le condizioni di lavoro permettono a ciascuno di esprimere il proprio potenziale in modo sostenibile e autentico, è possibile infatti trovare un equilibrio tra questi tre elementi, generando motivazione e soddisfazione. Diventa, quindi, fondamentale creare un ambiente di lavoro positivo e salutare, costruire un'organizzazione che permetta il giusto balance tra vita privata e vita lavorativa, lavorare sulle persone e con le persone investendo in formazione, piani di sviluppo di competenze e possibilità concrete di crescita.

Per questo la centralità della persona guida ogni scelta strategica che Formula compie, in primis in ambito wellbeing, abbracciando tutte le dimensioni del benessere: fisico, emotivo, relazionale e professionale.

Tutto è nato da una domanda apparentemente semplice ma ricca di spunti di riflessione: “*Come possiamo prenderci cura delle nostre persone?*”. Da qui sono state avviate iniziative che pongono l’individuo al centro, partendo dal benessere fisico con l’introduzione di partnership per l’accesso a palestre, supporto psicologico e nutrizionale.

Abbiamo ripensato la formazione: non più soltanto tecnica, ma orientata anche allo sviluppo emotivo e relazionale, con percorsi brevi, flessibili, personalizzabili e accessibili da remoto, focalizzati sulle competenze trasversali e digitali. Abbiamo pensato a percorsi di crescita strutturati per ciascun ruolo e funzione e strutturato percorsi di valutazione di queste competenze volti a creare piani di sviluppo mirati, fatti di strumenti concreti per promuovere uno sviluppo responsabile e sostenibile.

La performance diventa, così, un esito naturale di un contesto sano, dove le persone sono ascoltate, in cui sentono di poter crescere investendo sul proprio lavoro, ponendosi obiettivi sfidanti.

Anche nell’ambito della *talent acquisition*, oggi, non cerchiamo solo competenze: cerchiamo visione, cultura, coerenza. Per questo mettiamo al centro la persona fin dal primo contatto, offrendo un’esperienza di selezione trasparente, rispettosa e coinvolgente. Vogliamo che chi entra in Formula senta subito di poter contribuire e crescere, in un ambiente che valorizza davvero il potenziale individuale.

Questo approccio si riflette anche nel nostro *employer branding*: non raccontiamo una realtà perfetta, ma una realtà vera, in movimento, che ascolta e che costruisce ogni giorno con le sue persone. Mostriamo cosa vuol dire lavorare in Formula tramite le parole di chi la vive quotidianamente.

Tutto questo per noi genera felicità, che non rimane solo un’emozione privata, ma un motore professionale potente. Una persona che lavora in un ambiente positivo, salutare e stimolante ha maggiore energia, motivazione e capacità di innovare. La felicità genera coinvolgimento, e il coinvolgimento genera performance.

Trovare il giusto mix non significa quindi bilanciare “a compartimenti stagni”, ma integrare. In Formula questo equilibrio si costruisce ogni giorno grazie alla collaborazione tra persone, manager e leadership, in una cultura che valorizza il contributo di tutti. Perché non esiste performance senza benessere, né benessere senza riconoscimento, né felicità senza senso.

L’equilibrio perfetto non è statico, ma dinamico. Richiede attenzione, adattamento e ascolto continuo. Per questo siamo convinti che costruirlo insieme sia la chiave per crescere in modo sano, sostenibile e davvero umano. In Formula, questo è il nostro modo di fare impresa: con le persone, per le persone.

“In Formula S.p.A., crediamo che la felicità delle persone sia il motore

della performance: per questo costruiamo ogni giorno un ambiente di lavoro positivo, dove benessere, sviluppo e risultati si integrano in modo autentico e sostenibile”.

Un nuovo patto tra persone e organizzazioni: costruire l'equilibrio perfetto

di Samanta Todaro – IVS

Nel mondo del lavoro di oggi – complesso, incerto e in continua evoluzione – una consapevolezza si sta facendo strada con forza: il vero vantaggio competitivo nasce dall'equilibrio tra felicità, benessere e performance. Non è più questione di mettere le persone prima del business, ma di comprendere che le persone sono il business. Un'organizzazione in cui si lavora con serenità, motivazione e senso del perché è un'organizzazione che cresce, innova e raggiunge risultati.

Tuttavia, questo equilibrio non si costruisce per caso, e nemmeno con iniziative isolate o mode passeggere. Si costruisce a partire dalla cultura, una cultura che valorizzi le emozioni tanto quanto i numeri, che misuri la salute (fisica, mentale, relazionale) con la stessa attenzione riservata agli indicatori economici. Perché felicità e performance non sono due estremi opposti: sono parti dello stesso sistema.

Il benessere non può essere relegato a benefit o programmi collaterali, così come la performance non può essere perseguita a costo del logoramento. Occorre ripensare il patto tra persone e organizzazioni: un nuovo contratto psicologico, fondato su fiducia, ascolto, reciprocità. Servono leader attenti e presenti, capaci di cogliere i segnali del malessere e di alimentare senso di responsabilità, così come serve che l'HR assuma un ruolo di regia, diventando il vero architetto degli spazi – fisici, digitali, culturali – in cui il lavoro prende forma.

In questo scenario, l'equilibrio non è mai definitivo, ma si muove, cambia e si adatta alle fasi di vita delle persone, agli obiettivi del business, al contesto esterno. Ma a tenere insieme tutto c'è una sola, solida base: la consapevolezza. Sapere chi siamo, perché lavoriamo, cosa vogliamo costruire insieme: è questa la bussola per orientarsi tra benessere, felicità e performance.

Trovare il mix giusto non è un atto una tantum, ma una pratica continua, fatta di scelte coraggiose, di investimenti veri nelle persone e di leadership umana. È il cuore di un lavoro che guarda avanti, che va oltre i numeri, oltre i ruoli, oltre le vecchie logiche.

Perché oggi, davvero, per avere, dobbiamo avere il coraggio di dare.

Dare senso al lavoro: costruire l'equilibrio tra felicità, benessere e performance

di *Michela Agus* – Karl Storz

Le persone non sono davvero motivate dalle ricompense. A muoverle nel profondo è la possibilità di dare senso a ciò che fanno. Non si tratta solo di risultati, ma di significato, di impatto, di appartenenza. Quando si lavora con uno scopo chiaro, cambia la qualità dell'energia, della relazione, dell'azione. E l'equilibrio tra felicità, benessere e performance diventa possibile. Felicità non è assenza di fatica secondo il mio modo di vedere, tutt'altro: è presenza di senso. È sentirsi parte di un ecosistema coerente, dove la dimensione professionale e quella personale si incontrano. Uno spazio in cui si può essere sé stessi, con le proprie passioni, le proprie relazioni, il proprio contesto di vita. L'identità non si esaurisce in un ruolo: è complessa, ricca, e merita spazi per esprimersi.

Da questa visione nasce un modo diverso di intendere l'organizzazione: non come un insieme di processi, ma come una comunità che evolve, apprende e si prende cura delle persone. Il nostro obiettivo in azienda è di coltivare il benessere attraverso l'ascolto, il dialogo continuo, il coinvolgimento diffuso. Concretamente adottiamo momenti di confronto con HR, focus group su “che azienda vogliamo co-creare”, su “quanto è importante per noi e quanto lo stiamo facendo insieme” e le *survey* non sono solo strumenti di raccolta, ma occasioni per costruire insieme.

Nel quotidiano si creano connessioni che diventano valore. I nostri team si organizzano per proporre attività che generano collaborazione, scambio, vitalità: un esempio è stato il contest che ha coinvolto tutte le nostre persone per ripensare gli spazi dell'ufficio, dove ogni persona ha potuto presentare il proprio progetto su come vivere al meglio l'ambiente di lavoro; un altro per creare un *elevator pitch* sui nostri dispositivi, dove i team si sono cimentati in testi, video, persino performance musicali. Non è stato solo divertente, è stato utile. Perché il divertimento, quando ha uno scopo, si trasforma in apprendimento. Le idee circolano, prendono forma attraverso contest, progetti condivisi, iniziative spontanee. La partecipazione nasce dal sentirsi parte attiva, dall'avere voce e spazio.

Il riconoscimento reciproco è un altro elemento essenziale. Quando le persone si sentono viste, cresce la motivazione profonda. Per questo, un momento simbolico ma molto significativo è stato dare la possibilità ai colleghi di valorizzarsi a vicenda, premiando chi ha incarnato maggiormente valori come il coraggio, la collaborazione, l'impegno nella formazione. Un gesto semplice, ma potentissimo.

La consapevolezza di sé è il punto di partenza per ogni crescita autentica.

Attraverso un percorso individuale, ciascuno ha potuto scoprire il proprio “colore”, ovvero uno stile di personalità che aiuta a comprendere punti di forza, aree di miglioramento e modalità relazionali. Non è solo un esercizio di conoscenza personale, ma un vero strumento per migliorare il lavoro di squadra. Un team che accoglie le differenze e le valorizza diventa più forte, più coeso, più capace.

Anche la leadership evolve verso una dimensione più umana: lo facciamo continuamente attraverso percorsi di coaching che accompagnano i manager nello sviluppo di comportamenti che mettono al centro l'autenticità, il rispetto, la responsabilità. Non si tratta di guidare dall'alto, ma di ispirare dal fianco, di creare spazi sicuri dove le persone possano crescere.

La comunicazione interna si fa più fluida, accessibile, bidirezionale. Non è solo un flusso di informazioni, ma uno spazio per raccontarsi, condividere, costruire significato. Ogni storia diventa parte di un racconto collettivo che dà identità e direzione.

Anche il tempo viene ripensato come risorsa preziosa. Si promuove un uso più consapevole degli strumenti digitali, si proteggono i momenti personali, si favorisce una cultura del rispetto. Il benessere passa anche da qui: dalla qualità delle relazioni, dalla libertà di respirare.

In questo contesto, la performance non è un obiettivo da rincorrere, ma una conseguenza naturale di un ambiente sano. Quando le persone stanno bene, lavorano meglio. Quando sentono che quello che fanno conta, si attivano con entusiasmo. Quando hanno la possibilità di crescere, crescono anche i risultati.

L'equilibrio perfetto non è una meta statica, ma un movimento continuo tra ciò che siamo e ciò che possiamo diventare. È lì che nasce la felicità. Ed è lì che si costruisce ogni giorno una performance autentica, sostenibile, umana.

HR come registi di ecosistemi umani: costruire il giusto mix tra felicità, benessere e performance

di *Ivan Livoni* – Yokohama TWS

Nel mondo del lavoro contemporaneo, il concetto di “equilibrio” è diventato centrale. Non si parla più soltanto di *work-life balance*, ma di un'integrazione armoniosa tra felicità, benessere e performance. Tre dimensioni che, spesso percepite come distinte o persino in conflitto, sono invece profondamente interconnesse e co-dipendenti.

Come professionisti delle risorse umane, abbiamo il compito – e la responsabilità – di promuovere una cultura in cui questi tre elementi si

rafforzino a vicenda. Non è una visione idealistica, ma una necessità strategica. Le organizzazioni che oggi attraggono e trattengono talenti sono quelle che sanno creare ambienti di lavoro capaci di nutrire la persona, oltre che il professionista.

La felicità, in ambito lavorativo, non coincide con la leggerezza o con l'assenza di difficoltà. È piuttosto una sensazione profonda di allineamento tra chi siamo e ciò che facciamo. Nasce dalla possibilità di esprimere il proprio potenziale, di sentirsi valorizzati, di riconoscersi nei valori aziendali. È il frutto di un contesto relazionale sano, in cui il riconoscimento è autentico, la leadership è umana, e gli obiettivi sono condivisi.

Il benessere, invece, riguarda la qualità dell'esperienza quotidiana. Non solo salute fisica, ma anche equilibrio mentale, sostenibilità emotiva, senso di sicurezza. Oggi il benessere passa anche dalla flessibilità, dalla gestione consapevole dei carichi di lavoro, dalla possibilità di disconnettersi senza sensi di colpa. Le persone non chiedono benefit, chiedono rispetto del tempo, della complessità e dei limiti. E in questo l'HR gioca un ruolo fondamentale nel costruire policy coerenti, ma soprattutto nel promuovere comportamenti organizzativi concreti.

Infine, la performance. In passato la si misurava solo in termini di output; oggi sappiamo che è anche il risultato di motivazione, energia e fiducia. Non si tratta di scegliere tra performance e benessere, ma di riconoscere che una vera cultura della performance nasce da persone che si sentono bene, viste, ascoltate. Persone che hanno la libertà di sperimentare, di apprendere, e di fallire in un contesto sicuro.

Trovare il giusto mix tra queste tre dimensioni non significa creare una formula rigida. Al contrario: l'equilibrio perfetto è dinamico, mutevole, soggettivo. Ciò che funziona per una persona, o per un team, potrebbe non valere per altri. Per questo è cruciale lavorare su ascolto continuo, leadership diffusa e una forte capacità di adattamento.

Come HR, siamo chiamati a essere registi di ecosistemi che mettono la persona al centro senza perdere di vista gli obiettivi. Siamo facilitatori di un cambiamento culturale che non contrappone il benessere alla performance, ma li fonde in un'unica direzione: quella di un'organizzazione più umana, più consapevole e più sostenibile nel tempo.

In definitiva, l'equilibrio perfetto non è un traguardo da raggiungere, ma una pratica quotidiana da coltivare con intenzione, competenza e visione.

12. La misurazione del benessere: come valutare l'impatto delle strategie HR sulla felicità e sulla performance

Felicità e performance:

il benessere che fa crescere l'azienda

di *Giuseppina Falcucci* – Lottomatica

Quando parliamo del legame tra benessere, felicità e performance, non ci riferiamo a un concetto astratto. In Lottomatica, abbiamo imparato a riconoscere i segnali nelle persone, ancor prima che nei numeri – sebbene anche gli indicatori confermino che siamo sulla strada giusta. Un NPS (*Net Promoter Score*) superiore alla media di mercato e un *attrition rate* molto contenuto dimostrano che chi entra in azienda sceglie di restare e di puntare sul proprio futuro.

Engagement, welfare e programmi di sviluppo: le leve del benessere

La sfida più grande, oggi, per chi lavora nelle Risorse Umane è accompagnare le persone a comprendere che crescere non significa soltanto raggiungere ruoli ai vertici.

Lo sviluppo autentico passa anche – e soprattutto – attraverso un percorso trasversale: potenziare le proprie competenze, ampliare i propri orizzonti, sapersi adattare. Con i nostri programmi di sviluppo supportiamo i collaboratori offrendo loro strumenti utili ad affrontare il presente e prepararsi al futuro, che sia dentro o fuori dall'organizzazione.

Ogni percorso che progettiamo – dal mentoring al coaching, dai programmi per dirigenti a quelli per giovani talenti – nasce da una domanda semplice ma potente: di cosa hanno bisogno le nostre persone per esprimere il proprio potenziale?

Ma per evolvere davvero, è fondamentale che ciascuno si senta riconosciuto, ascoltato, coinvolto e valorizzato. È su questa consapevolezza che si

fonda il nostro approccio al People Management. I People Partner hanno un ruolo chiave: non sono semplici figure HR, ma veri punti di riferimento, ovvero professionisti che instaurano relazioni autentiche, affiancando le persone nei momenti di passaggio, di dubbio, di svolta. Non limitandosi a gestire pratiche, ma impegnandosi ogni giorno a coltivare relazioni.

A questa dimensione relazionale affianchiamo iniziative pensate per rafforzare il senso di appartenenza e promuovere il benessere collettivo. Un esempio è *Become*, contenitore delle nostre attività legate al wellbeing, alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ambientale.

Parlare di benessere significa guardare alla persona nella sua globalità ed essere presenti nei momenti che contano. Come? Offrendo supporto alla genitorialità, servizi per il tempo libero e per la salute e garantendo flessibilità. Quando le persone percepiscono che l'azienda si prende cura del loro equilibrio tra vita privata e lavoro, nasce un legame di fiducia profondo. Ed è proprio questa fiducia ad alimentare una cultura in cui si decide dare il meglio di sé.

In Lottomatica, il benessere è il filo conduttore del nostro modo di crescere e generare valore. Un equilibrio concreto, misurabile, tra felicità, sviluppo e risultati. Questo approccio rappresenta la nostra vera forza: perché quando le persone stanno bene scelgono di restare contribuendo con impegno autentico. Ed è così che insieme cresciamo, in modo sostenibile, solido e condiviso.

13. Il futuro dell'HR: come creare un ambiente di lavoro che favorisca la felicità, il benessere e la performance

Per Allianz Trade Italia confermata la certificazione “Great Place To Work®” anche nel 2025: un importante traguardo verso un ambiente più inclusivo e sostenibile
di Francesco Tartaglia – Allianz Trade

AZ Trade, il leader mondiale dell'assicurazione del credito, ha ottenuto in Italia, per il secondo anno consecutivo, la prestigiosa certificazione Great Place To Work®, un riconoscimento fondato sul feedback diretto delle persone che lavorano in azienda e che premia l'impegno continuo per la creazione di un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e orientato al benessere e alla crescita professionale.

La conferma della certificazione testimonia la solidità di una cultura aziendale basata su fiducia, trasparenza e rispetto, in cui ogni persona si sente ascoltata, valorizzata e parte attiva del percorso di sviluppo collettivo. Questo risultato riflette l'impegno continuo dell'azienda nel promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e garantire pari opportunità per tutti.

Uno degli elementi che emerge sempre con forza nei nostri sondaggi interni è l'orgoglio di far parte di Allianz Trade in Italia. Attraverso questa certificazione, abbiamo voluto ascoltare ancora più da vicino la voce delle nostre persone, raccogliendo suggerimenti e spunti per migliorarci continuamente. Questo riconoscimento è il riflesso di una cultura condivisa, orientata al dialogo, all'apprendimento continuo e al benessere di tutte e tutti.

Tra i principali fattori che hanno contribuito a questo importante risultato, spicca innanzitutto il completamento, nell'aprile 2025, del progetto di ristrutturazione del *building* di Roma, che ha permesso di offrire spazi di lavoro moderni, accoglienti e funzionali. A questo si affianca un forte impegno in ambito formativo: solo nel 2024, in Italia, sono state erogate oltre 29.800 ore di formazione, con una media pro-capite di quasi 68 ore.

I contenuti formativi si sono concentrati su tematiche attuali e strategiche, come il *project management* in ottica *agile*, il *change management*, la *hybrid leadership* e il programma “7 Habits”. Grande attenzione è stata dedicata anche ai temi di inclusività e pari opportunità attraverso un programma strutturato che ha previsto 308 ore di formazione specifica, oltre a misure concrete per la riduzione del gender gap salariale.

Il coinvolgimento delle persone è stato rafforzato grazie alla nomina di *Employer Ambassador* e *Buddy* interni, che accompagnano i nuovi assunti nel loro percorso di inserimento e curano le relazioni con il mondo universitario.

Un altro aspetto distintivo è stato il percorso “AI Journey”, che ha stimolato la partecipazione attiva e generato idee innovative successivamente protagoniste dell’Innovation Contest, realizzato all’interno dell’area MMEA (Paesi Mediterranei, Medio Oriente e Africa).

Anche il tema del benessere aziendale ha avuto un ruolo centrale con il lancio del piano *flexible* e numerose iniziative dedicate alla salute e alla consapevolezza, tra cui webinar dedicati allo sport come leva per il benessere psicofisico, sulla sicurezza sul lavoro, sul bullismo e cyberbullismo, oltre alla partecipazione alla Giornata mondiale del “Fiocchetto lilla”.

Come team HR, ci sentiamo profondamente responsabili della fiducia che ci viene riconosciuta. Questa certificazione ci spinge a proseguire con determinazione sulla strada intrapresa, consapevoli che ogni passo avanti è frutto dell’impegno collettivo di tutte le nostre persone. Allianz Trade è un luogo di lavoro di cui essere orgogliosi, ogni giorno.

La leadership orizzontale in un mondo fluido di **Stefano Bottaro** – Avio

Il concetto di leadership verticale, in un contesto fluido e incerto come quello attuale, secondo molti ha raggiunto il suo tempo. La figura apicale del *decision maker* che impartisce direttive a una base che le esegue può garantire risultati in un ambiente stabile e prevedibile, ma mostra sempre più limiti quando la realtà attorno chiede e pretende tempi di risposta sempre più veloci e una forte, e necessaria, capacità di adattamento.

In questo vero e proprio sfaldamento delle antiche gerarchie tradizionali, fattori come la costante innovazione tecnologica, la globalizzazione e le sue sfide socioeconomiche imprevedibili, richiedono un approccio più agile e distribuito. Gran parte delle organizzazioni per rispondere a queste nuove esigenze ha dovuto rivedere, non senza timore, la propria architettura interna configurandosi in una struttura più piatta.

In questa nuova conformazione aziendale l'asse della leadership si ribalta e da verticale diventa orizzontale. L'autorità non è concentrata in pochi individui ma è diffusa e condivisa, con ogni membro del team ha voce in capitolo contribuendo con le proprie idee e competenze al raggiungimento degli obiettivi comuni. Ogni persona è più coinvolta e motivata e quando tutti hanno la possibilità di esprimere la propria opinione, si crea un senso di responsabilità collettiva, dove tutti sentono di avere un impatto reale sul risultato finale e nella quale ci si sente parte integrante di una visione comune. È a tutti gli effetti una nuova cultura basata sulla fiducia reciproca e sul rispetto, dove il fallimento è visto come un'opportunità di apprendimento e non come un motivo di colpa.

Il leader in questo contesto orizzontale è a tutti gli effetti un catalizzatore: facilita la comunicazione, risolve i conflitti, rimuove gli ostacoli e assicura che il team abbia le risorse necessarie per raggiungere i propri obiettivi. La sua autorevolezza non deriva dalla posizione gerarchica, ma dalla sua capacità di ispirare fiducia, di promuovere la collaborazione e valorizzare i contributi di tutti.

Con un'autorità decentralizzata e informazioni che fluiscono più liberamente, i processi decisionali diventano più veloci, traducendosi in una maggiore capacità di adattamento e innovazione, aspetti essenziali per la sopravvivenza e il successo in un mercato volatile.

Implementare la leadership orizzontale, tuttavia, non è privo di sfide. Si tratta di cambiamento culturale significativo, sia da parte della leadership tradizionale, che deve imparare a delegare e a fidarsi, sia da parte dei team, che devono assumersi maggiori responsabilità. Una comunicazione trasparente, la capacità di gestire le dinamiche di gruppo e di risolvere eventuali conflitti in modo costruttivo, possono essere facilitate tramite strumenti come il coaching o il mentoring.

In conclusione, la leadership orizzontale rappresenta una risposta potente e necessaria alle complessità di un mondo fluido. È un modello che riconosce il valore intrinseco di ogni individuo creando un ambiente di lavoro più umano e gratificante. Adottarla non è semplicemente una scelta organizzativa, ma un vero e proprio cambiamento di paradigma che può definire il successo nel ventunesimo secolo.

HR Experience Designer: dall'employee experience alla work-life integration

di Stefania Monini – Fileni Alimentare

Il ruolo delle Risorse Umane (HR) oggi sta attraversando una trasformazione radicale: i team HR sono veri agenti di cambiamento, a supporto della strategia e del posizionamento dell'impresa, capaci di modellare la cultura

aziendale e supportare la realizzazione degli obiettivi di business. Al centro di questa evoluzione c'è un nuovo paradigma che supera il concetto di "work-life balance" per abbracciare la "work-life integration", un'integrazione fluida in cui il lavoro e la vita personale si arricchiscono a vicenda.

Il concetto di work-life integration è il cuore di questa nuova visione. L'obiettivo non è più dividere nettamente il tempo tra lavoro e vita privata, ma far sì che queste due sfere si influenzino positivamente.

L'HR del futuro è un designer organizzativo, con il compito di costruire un ecosistema lavorativo in cui le persone non solo lavorano, ma fioriscono, prosperano.

Questo ruolo evolve in un abilitatore che crea valore attraverso le persone. Il focus si sposta dalla gestione delle persone alla employee experience, mettendo al centro le loro esigenze, i loro desideri e le loro aspettative. L'HR del futuro promuove l'autonomia, offrendo modelli di lavoro flessibili che permettono alle persone di gestire al meglio i loro impegni personali, riconoscendo che le competenze acquisite nella vita di tutti i giorni possono essere un valore aggiunto anche sul luogo di lavoro, e viceversa. Per guidare questa trasformazione, l'HR ha bisogno di strumenti e strategie efficaci. Creare un luogo di lavoro dove le persone possano dare il meglio di sé richiede un approccio olistico, basato su alcuni pilastri fondamentali.

Il team HR deve farsi delle domande e coinvolgere i colleghi per costruire le iniziative corrette che rispondano alle esigenze reali.

- *Benessere.* Cosa fa stare bene le diverse generazioni presenti in azienda? Quali sono i fattori in comune tra le generazioni e quali quelli distintivi dei diversi target?
- *Sviluppo.* Quali sono le leve per accrescere le competenze e creare i profili del futuro? Quali prospettive le persone vogliono sentirsi raccontare e quali sono gli asset rilevanti?
- *Tecnologia.* Come utilizzare il valore strategico dell'AI e del people analytics, che permettono di prendere decisioni più informate e in tempi più rapidi? L'AI consente realmente di identificare con più efficacia i fattori che influenzano la felicità, la produttività e la retention? In aggiunta, nessun cambiamento è possibile senza una leadership forte e una cultura aziendale solida. L'HR ha il compito di supportare l'evoluzione dello stile dei manager, trasformandoli in coach empatici capaci di far emergere da ciascun membro del team gestito il potenziale inespresso. Un impegno di assoluto rilievo è promuovere una cultura basata sull'inclusione e la trasparenza, in cui le persone si sentano sicure di essere sé stesse, creando un ambiente di fiducia che è il vero motore dell'innovazione e del successo.

È così che si crea un ecosistema in cui il lavoro non è un dovere, ma una parte integrata e arricchente della vita delle persone. Con questo approccio,

l'HR diventa un partner strategico che abilita il potenziale umano e contribuisce in modo decisivo al successo aziendale e alle felicità delle persone.

Il futuro dell'HR: architettare esperienze che generano felicità, benessere e performance

di *Selene Santacaterina* – Gruppo Amadori

Non ci servono previsioni sul futuro. Ci serve il coraggio di costruirlo.

Il mondo del lavoro non aspetta: cambia, evolve, accelera. Le persone anche. E allora l'HR deve smettere di rincorrere e iniziare a progettare. Il tempo del supporto “di staff” è finito. È tempo di agire come architetture e architetti del futuro: pensare in grande e costruire in dettaglio, disegnando esperienze che tengano insieme le esigenze dell'organizzazione e i bisogni profondi delle persone. Felicità, benessere e performance non sono tre obiettivi separati, ma un ecosistema che si alimenta reciprocamente. Ma come si costruisce concretamente questo equilibrio, in un'ottica di “dare per avere”?

La personalizzazione non è un lusso, è una necessità evolutiva. Riconoscere l'unicità di ogni persona è il primo passo per generare felicità sul lavoro. Questo significa ripensare ogni momento dell'esperienza lavorativa. L'*onboarding*, per esempio, non può essere lo stesso per un neolaureato e per un manager esperto; per chi lavora in sede e per chi è in remoto; per un team creativo e uno tecnico. È necessario usare i *people analytics* non per controllare, ma per comprendere: quando una persona è più produttiva? Quali condizioni ambientali ne favoriscono la creatività? Che tipo di feedback la motiva davvero? La tecnologia ci permette di mappare questi pattern e creare percorsi individuali. Non si tratta di assecondare ogni desiderio, ma di riconoscere che la standardizzazione appiattisce l'*engagement*, mentre la diversità di approcci genera risultati migliori.

Il benessere integrato significa abbandonare l'approccio cosmetico (*frutta fresca & calcetto*) per abbracciare una visione olistica della persona. Non basta la palestra aziendale se poi si vive in un clima di stress cronico.

Il benessere fisico si integra con quello mentale attraverso orari flessibili, politiche di disconnessione e spazi pensati per favorire concentrazione e relax. Il benessere organizzativo si costruisce attraverso rituali che creano appartenenza e spazi di confronto autentico. Quello finanziario va oltre la retribuzione mensile: significa trasparenza sui criteri di crescita e benefit flessibili che si adattano alle diverse fasi di vita. Quando una persona di 28 anni e una di 45 hanno bisogni completamente diversi, perché offrire loro lo stesso pacchetto? Il *give back* partecipativo qui diventa strategico: permettendo alle persone di trovare significato oltre il lavoro quotidiano, utilizzano le proprie

competenze per un impatto più ampio, sentendosi parte di qualcosa di più grande. I dati lo dimostrano: chi partecipa a iniziative di impatto sociale aumenta del 60% il senso di *purpose* e del 40% l'*engagement* complessivo.

La performance sostenibile richiede il coraggio di cambiare le metriche. Non si tratta di abbassare gli standard, ma di alzare la qualità di ciò che misuriamo.

Accanto ai KPI tradizionali, è necessario introdurre indicatori di sostenibilità umana: il *Learning Velocity Index* misura quanto velocemente le persone acquisiscono nuove competenze. Il *Collaboration Quality Score* valuta la qualità del processo collaborativo. Il *Purpose Alignment Index* monitora quanto le persone percepiscono coerenza tra valori personali e aziendali. Questo approccio riconosce che i picchi di produttività non possono essere permanenti, che l'innovazione nasce spesso dai momenti di pausa e che la qualità delle relazioni è un asset aziendale misurabile.

L'AI non sostituirà le professioniste e i professionisti HR, ma creerà lo spazio per concentrarsi su ciò che conta: la complessità umana. Gli algoritmi possono predire il rischio di *turnover*, ma solo una persona può capire cosa c'è dietro quel dato e agire di conseguenza. L'AI può personalizzare i percorsi di apprendimento, ma la motivazione si accende attraverso conversazioni umane. Può monitorare il *sentiment*, ma l'empatia si costruisce anche negli sguardi e nei silenzi.

Questo futuro richiede *people leader* che non si limitino ad applicare *best practice*, ma che le inventino. Che non aspettino il permesso per sperimentare, ma che facciano dell'innovazione un'abitudine. Che abbiano il coraggio di mettere le persone al centro anche quando i numeri sembrano non permetterlo.

Il futuro dell'HR è tecnologico e umano. È la capacità di vedere in ogni persona non una risorsa da ottimizzare, ma un universo di potenzialità da liberare. Chi lavora nell'HR oggi ha una responsabilità storica: dimostrare che felicità, benessere e performance non solo possono coesistere, ma si potenziano a vicenda. Non aspettate che qualcuna ve lo chieda. Il futuro ha bisogno di chi osa.

Siamo pronti a dare per avere?

Il ruolo delle Risorse Umane nella trasformazione: mettere la persona al centro

di *Laura Bruno* – Sanofi

Se penso al nostro ruolo delle Risorse Umane e a come sta evolvendo, mi vengono in mente due temi:

- Trasformazione continua, cambiamento di contesto esterno, di competenze, di modelli organizzativi, del mercato del lavoro etc.
- Persona al centro come valorizzazione della triade mente, cuore ed emozioni.

In un contesto di trasformazione continua, il ruolo delle Risorse Umane si evolve verso motore strategico del cambiamento. Le organizzazioni che vogliono restare competitive devono saper valorizzare il capitale umano, promuovendo una cultura aziendale inclusiva, agile e orientata al benessere e allo sviluppo delle persone. L'HR diventa, quindi, catalizzatore di innovazione, facilitatore di dialogo e promotore di una leadership diffusa.

Nella mia esperienza in Sanofi, HR sta guidando la trasformazione mettendo la persona al centro, non solo valorizzandone le competenze ma occupandosi sempre della sua *psychological safety*.

Abbiamo intrapreso un percorso strutturato di cambiamento culturale e organizzativo, fondato su *empowerment*, semplificazione e co-responsabilità. Uno dei pilastri di questa trasformazione è stata l'adozione della piattaforma Workday, un sistema integrato di gestione HR che ha permesso di armonizzare i processi a livello globale, semplificando la governance e migliorando l'esperienza dei dipendenti, rendendo i manager sempre più autonomi e protagonisti della gestione delle persone.

Una gestione trasparente delle performance, della formazione e della mobilità interna, dando ai dipendenti piena autonomia nella ricerca di nuove opportunità professionali. Questo approccio ha favorito una cultura del feedback continuo, rafforzando il senso di appartenenza e la collaborazione tra colleghi.

La leadership collaborativa ci consente una attenzione ai bisogni dei collaboratori, e crea un ambiente sicuro e inclusivo in cui le decisioni vengono prese in modo collaborativo, con senso di responsabilità in un clima di fiducia.

HR deve investire in una *people strategy* inclusiva, che punta a garantire *engagement* e allineamento ai valori aziendali. Iniziative come il riconoscimento dei comportamenti virtuosi, la promozione della diversità e l'attenzione al benessere psicologico testimoniano l'impegno dell'azienda nel creare un ambiente di lavoro sostenibile e motivante: HR come garante della cultura e di un *mindset* innovativo e aperto che faccia leva sul valorizzare il network con associazioni e istituzioni.

Altro importante *pillar* è accompagnare la trasformazione digitale che, in Sanofi, abbiamo gestito con un Patto Digitale con le parti sociali e in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Obiettivo delle Risorse Umane è accelerare la trasformazione digitale e la sua adozione in modo etico in un modello organizzativo che vede la *Immunoscience*¹ al centro per estendere i benefici della medicina a un numero crescente di pazienti con terapie mirate. Un approccio reso partecipativo con

¹ Ovvero il nostro modo di guardare al ruolo che il sistema immunitario svolge non solo nel funzionamento delle malattie, ma anche nel modo in cui possiamo curarle (Fonte: <https://www.sanofi.com/en/magazine/our-science/redefining-r-and-d-immunoscience-driving-pipeline-future>).

un Osservatorio digitale, per favorire la formazione continua e valorizzazione della persona.

In sintesi, il ruolo delle HR in un contesto di trasformazione non è solo quello di gestire il cambiamento, ma di ispirarlo e guidarlo, mettendo la persona al centro di ogni decisione. Dobbiamo avere una visione chiara e strumenti adeguati e, ove possibile, costruire un'organizzazione più umana, intimamente resiliente e orientata al futuro.

Oltre la soglia del visibile: il lavoro come spazio per fiorire di *Silvia Cassano* – Fastweb + Vodafone

Ci sono momenti, nella vita di ogni HR, in cui le metriche smettono di parlare. I numeri, le survey, i KPI... tutto tace. E il nostro mestiere si rivela nella sua forma più autentica: nei gesti piccoli, nel rompere i silenzi, nel cogliere gli sguardi.

Un aspetto non esclude l'altro. Anzi, sono proprio i costanti cambiamenti dei modelli e dei riferimenti organizzativi e l'evoluzione tecnologica a renderci ancora più responsabili nel riconoscere l'unicità di ogni persona. Direttamente o indirettamente, la magia accade ogni volta che, attraverso un processo, un'interazione o una scelta, riusciamo a sentire – e a far sentire – non solo il collega nel suo ruolo, ma la persona nel suo valore.

Come quella volta in cui, dopo un *onboarding* particolarmente delicato, un neoassunto ci ha scritto: “Grazie per avermi fatto sentire accolto, non solo informato. In un momento di cambiamento, è stato il vostro ascolto a darmi stabilità”. O quando, dopo una riorganizzazione complessa, una manager ci ha detto: “Grazie per avermi aiutato a tenere insieme ciò che a volte sembra inconciliabile, cura e impatto, e a capire che la leadership non è solo strategia, ma presenza”.

In tempi di polarizzazione, questa frase è più di un ringraziamento: è una chiamata all'azione. Ci ricorda che le strategie non possono più essere neutre, standardizzate, distanti. Devono tornare a parlare il linguaggio dell'identità. Perché solo quando le scelte organizzative si radicano nella verità di chi le vive, diventano sostenibili, autentiche, trasformative.

L'HR, oggi, ha il compito urgente di ricucire ciò che è stato separato: il business e la persona, la struttura e il senso, la performance e l'umanità. E questo non si fa con modelli, ma con coraggio, ascolto e volontà di vedere davvero. E qui si svela il vero lavoro dell'HR: non gestire ma sentire, non organizzare, ma intuire e aiutare i manager non solo a costruire strutture, ma a custodire spazi in cui far sentire le persone intere.

Come scriveva Maya Angelou: “Le persone dimenticheranno ciò che

hai detto, dimenticheranno ciò che hai fatto, ma non dimenticheranno mai come le hai fatte sentire”.

In un tempo in cui l'intelligenza artificiale ridefinisce il concetto stesso di lavoro, e le nuove generazioni chiedono significato prima ancora che sicurezza, l'HR è chiamato quindi a un salto di paradigma. Non siamo più solo custodi di regole e architetti di processi, ma artigiani di senso. Il nostro compito è coltivare umanità, creare luoghi in cui le persone possano non solo lavorare, ma fiorire. Per farlo, dobbiamo imparare a vedere l'invisibile: il distacco silenzioso, il talento inespresso, il bisogno di appartenenza che si nasconde dietro un sorriso forzato. Insomma, costruire ambienti che non siano solo funzionali, ma generativi, dove la felicità non sia un premio per pochi, ma una condizione di base per tutti, il benessere non sia un *benefit*, ma un presupposto su cui basare la spinta al raggiungimento degli obiettivi, la performance e la generazione di un impatto e di un valore per l'azienda, da poter reinvestire in benessere e riconoscimenti. Un sistema in cui la performance non sia solo un obiettivo fine a sé stesso, quindi, ma una naturale conseguenza di un ecosistema sano.

Questo richiede un cambio di passo e di stile, serve ascoltare con empatia radicale, avere il coraggio di mettere in discussione modelli obsoleti, scegliere la profondità invece della velocità: un HR che non tema la vulnerabilità, ma la riconosca come leva di connessione autentica.

Serve anche un nuovo patto tra azienda e persona. Un patto in cui l'*employability* non sia una responsabilità delegata, ma una co-creazione continua e in cui l'azienda offra strumenti, visione e fiducia, e la persona risponda con consapevolezza, curiosità e impegno. E il benessere interno deve poi riflettersi all'esterno, generando impatto positivo, equità, futuro, perché in un mondo ferito da disuguaglianze, crisi ambientali e solitudini diffuse, ogni organizzazione ha il dovere di essere agente di trasformazione.

Il futuro, dell'HR ma non solo, non è scritto nei manuali. È inciso nei gesti quotidiani, nelle scelte audaci, nelle relazioni che decidiamo di coltivare come persone prima ancora che come professionisti e professioniste. È un futuro che ci chiede di andare oltre la soglia del visibile, per costruire luoghi di lavoro che siano, prima di tutto, luoghi di vita. Perché ogni persona che attraversa un'organizzazione porta con sé un mondo. E ogni mondo merita di essere visto, accolto e valorizzato. Ed è lì che l'HR diventa arte, cura, presenza, performance, futuro.

Conclusioni e ringraziamenti

di *Darya Majidi*

Dare per avere

È questa la chiave del tempo che viviamo. In un mondo in cui le trasformazioni digitali e sociali corrono più veloci della nostra capacità di interpretarle, “dare” tempo, attenzione, fiducia e cura diventa l’unico modo autentico per “avere” valore, collaborazione, crescita e senso. Il futuro dell’HR non si misura solo nella gestione del capitale umano, ma nella capacità di generare umanità nel capitale.

Assistiamo all’irruzione dell’Intelligenza Artificiale, al mutare delle competenze richieste e alle nuove aspettative delle giovani generazioni. Serve un salto evolutivo profondo: passare da un modello organizzativo centrato sulla presenza fisica e sul controllo a uno basato sugli obiettivi, sulla fiducia, sulla collaborazione e sulla valorizzazione reciproca. Dobbiamo imparare a “dare” opportunità, formazione, ascolto e libertà, perché solo così le persone potranno a loro volta “dare” innovazione, energia e risultati.

La sfida che abbiamo davanti è semplice ma esigente: permettere a ciascuna persona di far emergere le proprie competenze distintive, coltivare la parte umana che non verrà sostituita da un algoritmo e farlo con il coraggio di osare, di sbagliare e di crescere. È in questo spazio che le mie 3C – Competenze, Cuore e Coraggio – diventano non un mantra retorico, ma un faro operativo.

Competenze, perché il cambiamento richiede conoscenza, ma anche la capacità di imparare continuamente, di reinventarsi, di unire tecnologia e umanesimo. Le competenze non sono più un punto d’arrivo, ma un percorso in divenire, da coltivare con umiltà e curiosità. Ogni azienda deve diventare un laboratorio di apprendimento continuo, in cui ciascuno possa crescere e

sviluppare il proprio talento distintivo. Valorizzare le competenze significa oggi disegnare percorsi di apprendimento ibridi, tecnici, trasversali, digitali ma anche umanistici, che permettano non solo di “stare al passo”, ma di anticipare. Occorre spalancare le porte dell’upskilling e del reskilling, investire in micro-apprendimenti, progetti di job rotation e mentorship reciproca.

Il Cuore è la vera intelligenza: quella che distingue chi riconosce l’altro come persona, non come risorsa. Con l’intelligenza artificiale, l’elemento umano diventa ancora più strategico: empatia, ascolto, consapevolezza dei contesti, gestione emotiva. Non basta fare bene: dobbiamo fare bene insieme. Se il cambiamento porta ansia, paura e fatica, il settore HR deve essere ponte, non muro: creare spazi di dialogo, di espressione autentica, di riconoscimento delle vulnerabilità. Dare valore alle storie, alle difficoltà, alla paura del cambiamento. Più l’intelligenza artificiale cresce, più serve intelligenza emotiva. La capacità di ascoltare, comprendere, connettersi e guidare le emozioni proprie e altrui diventa il vero vantaggio competitivo. Le persone non si motivano con le metriche, ma con il senso. E dare senso, oggi, è la forma più alta di leadership.

Il Coraggio va allenato e protetto. Serve coraggio per uscire dalle pratiche già note, per sperimentare nuove modalità, per ripensare modelli organizzativi, per dare autonomia reale. Non dobbiamo abbandonare chi trema davanti all’ignoto: dobbiamo affiancarlo, renderlo partecipe, sostenerlo. Innovare è accettare di non sapere tutto, è provare, sbagliare e rialzarsi. Il coraggio va coltivato e sostenuto: serve un contesto che protegga chi osa, che legittimi l’errore come parte del processo, che celebri l’apprendimento più della perfezione. Solo così potremo creare organizzazioni realmente agili e vive.

Dare per avere significa allora credere che la generosità sia la nuova moneta del futuro del lavoro: dare fiducia per ricevere impegno, dare spazio per ricevere idee, dare ascolto per ricevere connessione. È un patto umano e professionale che si rinnova ogni giorno, tra persone che scelgono di crescere insieme. Più diamo, più abbiamo. E solo così, con Competenze, Cuore e Coraggio, costruiremo un futuro del lavoro davvero degno dell’essere umano.

“CHI SEMINA RELAZIONI RACCOGLIE FUTURO” a cura di *Marco Gallo*

In ogni epoca di trasformazione, l'essere umano si è interrogato sul proprio scopo.

Oggi la domanda torna più urgente che mai: che senso ha lavorare, se non per lasciare qualcosa di migliore di ciò che abbiamo trovato?

Abbiamo attraversato in queste pagine la complessità del nostro tempo: la crisi del lavoro, la sfida dell'AI, il benessere, la sostenibilità, le nuove generazioni, la leadership vulnerabile.

E da tutto questo emerge un messaggio chiaro: il futuro non si costruisce da soli.

Si costruisce insieme, con coraggio, fiducia e reciprocità.

Ecco allora sette stimoli – sette inviti all'azione – per chi vuole essere protagonista e non spettatore di questo cambiamento:

1. INVERTI LA LOGICA DEL POSSESSO

Non chiederti “cosa posso ottenere”, ma “cosa posso restituire”.

Ogni progetto HR, ogni scelta manageriale, ogni decisione quotidiana può generare valore collettivo, se è guidata da una logica di dono. Il vero profitto è quello che rimane anche quando i numeri cambiano.

2. DIVENTA PONTE TRA GENERAZIONI

Il futuro non è di chi corre più veloce, ma di chi unisce i passi.

Le generazioni che escono dal lavoro non devono essere dimenticate: custodiscono memoria, errori, intuizioni. Quelle che entrano portano linguaggi nuovi e un'etica del senso. Tra le due scorre il valore dell'apprendimento continuo.

3. ABBRACCIA L'AI COME ALLEATA DELL'UMANO

Non lasciamo che l'intelligenza artificiale diventi l'alibi della disumanizzazione.

Facciamone uno strumento per liberare tempo, energie e creatività. Il futuro appartiene a chi saprà combinare intelligenza artificiale e intelligenza relazionale.

4. RISCOPRI IL POTERE COME SERVIZIO

Il potere che non serve consuma.

Il potere che serve genera.

L'autorità del futuro si fonda sulla credibilità, non sulla posizione. Il leader è colui che moltiplica le possibilità degli altri, non chi le controlla.

5. PRATICA LA SOSTENIBILITÀ RELAZIONALE

Non basta parlare di sostenibilità ambientale o sociale.

Serve un nuovo concetto: la sostenibilità delle relazioni.

Costruire fiducia, mantenere coerenza, ascoltare, curare: questi sono i veri gesti ecologici del nostro tempo.

6. COLTIVA COMUNITÀ, NON AUDIENCE

Le persone non cercano visibilità, cercano appartenenza.

Le community sono il nuovo spazio dove si rigenera il capitale umano e sociale. HRC lo ha capito da vent'anni: le relazioni non sono marketing, sono il motore del futuro.

7. ACCETTA LA VULNERABILITÀ COME FORMA DI LEADERSHIP

Ammettere fragilità, raccontare errori, condividere dubbi non è segno di debolezza, ma di fiducia.

La vulnerabilità è ciò che ci connette. E solo chi si mostra autentico crea spazi di libertà per gli altri.

HRC: UNA COMUNITÀ CON UN'ANIMA

Oggi più che mai, HRC Community rappresenta un modello di organizzazione che mette al centro le relazioni come bene comune.

Non è una piattaforma, né un network: è una Human Relations Community.

Un luogo dove manager e persone imparano a dare prima di ricevere, a condividere prima di competere, a costruire prima di pretendere.

Siamo ponti.

Ponti tra chi ha costruito e chi costruirà.

Ponti tra aziende e società, tra dati e valori, tra AI e umanità.

Ponti che connettono, includono e trasformano.

Perché le relazioni non si contano, si curano.

E solo chi coltiva relazioni autentiche può dire di aver davvero lasciato un segno.

In un mondo che tende a isolare, noi scegliamo di unire.

In un tempo che esalta l'avere, noi scegliamo di dare.

In una società che corre, noi scegliamo di ascoltare.

E nel farlo, ritroviamo la nostra essenza: l'essere umano come relazione vivente, come ponte verso il futuro, come testimone del senso.

"C'è più gioia nel dare che nel ricevere".

Ed è in questa gioia che si compie il nostro purpose.

Dare per avere. Dare per restituire senso. Dare per costruire futuro.

HRC – Human Relations Community

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.

Giulio Natali

Nato a Corridonia (MC) nel 1975, laurea in giurisprudenza, da venticinque anni ricopre ruoli nella funzione risorse umane con responsabilità crescente. Ha maturato esperienze in società di consulenza, aziende nazionali e multinazionali, public e private companies, agendo come partner strategico del business e gestendo team multiculturali. È CHRO di Fater da dicembre 2019. Ama il rock e la narrativa americana e nel 2024 ha pubblicato il romanzo *Sotto il diluvio* (Castelvecchi).

Romina Chirichilli

Come People & Sustainability Director di Open Fiber mi occupo di persone e del loro benessere da tutti i punti di vista, dallo sviluppo alla gestione, agli ambienti di lavoro, alla sicurezza, con uno sguardo sempre aperto verso l'innovazione e il cambiamento. Sono laureata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, ho iniziato il mio percorso nella consulenza per approdare presto nelle direzioni HR di grandi aziende operanti in differenti industry, dai servizi, al trasporto aereo, alle telecomunicazioni. Dopo aver sviluppato competenze verticali in selezione, sviluppo, formazione, gestione del personale, compensation, relazioni sindacali e industriali e comunicazione, ho ricoperto il ruolo di direttore Risorse Umane in Wind Retail (gruppo Wind), in Mistral Air (oggi Poste Air Cargo), in Alitalia – seguendo la cessione di rami d'azienda – e Swissport Italia, prima di tornare alle telecomunicazioni con l'attuale ruolo in Open Fiber. Credo profondamente nelle persone, nella loro crescita e nella forza dei cambiamenti condivisi.

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 © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835189190

Le tecnologie ci connettono, ma non sempre ci avvicinano. L'informazione corre, ma la comprensione rallenta. L'efficienza cresce, ma spesso a scapito dell'empatia. In questo scenario frammentato, nasce l'urgenza di tornare a mettere al centro il dare: come atto di coraggio, come scelta culturale, come fondamento delle organizzazioni del futuro.

È un invito ad andare oltre la logica del possesso e della competizione.

Oltre la paura del cambiamento.

Oltre la solitudine professionale.

Perché il futuro appartiene a chi sceglie di donare: tempo, competenze, idee, esperienza.

E di farlo non come gesto accessorio, ma come atto culturale e strategico.

"Più si dà, più si riceve." Non è un principio morale: è la base di ogni trasformazione autentica.

E questo libro ne è la prova più concreta.

Marco Gallo è 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.