

A cura di  
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO

**FrancoAngeli** 



# NUOVE SFIDE PER L'HR DI DOMANI

Osservatorio HRC sui People Value Assets

Prefazione di Ilaria Maria Dalla Riva  
Introduzione di Gianfranco Chimirri

**HRC**

GROUP

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

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

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

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



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



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:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

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

A cura di  
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO

# NUOVE SFIDE PER L'HR DI DOMANI

Osservatorio HRC sui People Value Assets

Prefazione di Ilaria Maria Dalla Riva

Introduzione di Gianfranco Chimirri

**FrancoAngeli** 

In copertina: *Rete sociale e collegamento globale*  
© Andranik Hakobyan  
by Dreamstime.com

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

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

---

# Indice

<b><i>Prefazione</i></b> <i>di Ilaria Maria Dalla Riva – UniCredit</i>	pag. 11
<b><i>Nasce una nuova generazione di CEO: i CEOforLIFE</i></b> <i>di Giordano Fatali – Founder, CEOforLIFE</i>	» 15
<b><i>Diario di una conversazione evolutiva per nuovi paradigmi HR</i></b> <i>di Marco Gallo – HRC International Group</i>	» 17
<b><i>Introduzione</i></b> <i>di Gianfranco Chimirri – Unilever</i>	» 21
<b>NUOVE SFIDE PER L'HR DI DOMANI</b>	
<b><i>La ri-evoluzione gentile</i></b> <i>di Guido Stratta – ENEL</i>	» 25
<b><i>La pandemia ci ha indicato la rotta: ora trasformiamo le sfide in opportunità</i></b> <i>di Gianluca Perin – Generali Italia</i>	» 27
<b><i>Una nuova normalità: l'infinito cammino dell'umanità verso un futuro più sostenibile</i></b> <i>di Andrea Franco – Marelli</i>	» 30
<b><i>Sperimentare per costruire il futuro</i></b> <i>di Anna Amodio – NTT DATA Italia</i>	» 32
<b><i>Learning organization: benessere e persone al centro delle aziende del futuro</i></b> <i>di Paola Boromei – SNAM</i>	» 36

**Trasformazione culturale, equità, inclusione e relazioni tra le persone. Le sfide del 2022 e il ruolo guida dell'HR in WINDTRE**

*di Rossella Gangi – WINDTRE*

pag. 40

**Il coraggio di trasformarsi**

*di Gualtiero Mago – ST Microelectronics*

» 42

**Investiamo sul mercato del lavoro a chilometro zero**

*di Massimiliano Crespi – SEA Milan Airports*

» 43

**PARTE PRIMA  
WELFARE TRENDS**

**Il wellbeing: non un benefit ma una strategia di welfare aziendale**

*di Anna Zattoni – Jointly*

» 47

**Il cambiamento: nuove esigenze, nuove risposte**

*di Gianluca Bilancioni – Teleperformance*

» 48

**Il welfare e il benessere delle persone come primaria leva di engagement**

*di Donatella De Vita – Pirelli*

» 50

**Da welfare a people care: un impegno continuo**

*di Raffaella Maderna – Lundbeck Italia*

» 51

**Medtronic Italia va oltre lo smart working**

*di Alessandra Sama – Medtronic*

» 52

**Smart working: nuova normalità o riflusso?**

*di Sergio Pocini – Technip Energies*

» 53

**PARTE SECONDA  
LABOUR TRENDS**

**Trend 2022: ristrutturazioni vs reputazione, delocalizzazioni e flessibilità del lavoro**

*di Davide Boffi – Dentons*

» 57

**Flessibili, tecnologici, corresponsabili**

*di Giovanni Piccirillo – Ericsson*

» 58

<b>Le relazioni industriali nell'epoca del PNRR: una sfida da raccogliere</b> <i>di Federico Valtolina – ABB</i>	pag. 59
<b>Nuovo contratto integrativo aziendale ICS – Persone al centro per il benessere lavorativo</b> <i>di Francesca Rossi – Istituto per il Credito Sportivo</i>	» 61

### PARTE TERZA TALENT TRENDS

<b>I megatrend del lavoro declinato al futuro: flessibilità, competenze trasversali, processi di selezione snelli ed efficaci</b> <i>di Roberto Colarossi – Indeed</i>	» 65
<b>Talento vuol dire coraggio</b> <i>di Stefania Monini – Fileni</i>	» 66
<b>“Great resignation” e Risorse Umane: un paradosso</b> <i>di Maurizio Agnesa – KPMG Business Services</i>	» 68
<b>Looking for... something new (normal?)</b> <i>di Daniele Di Blasio – CEVA Logistics</i>	» 70
<b>Rafforzare la cultura aziendale per una talent strategy di successo</b> <i>di Roberta Zimmermann – Danieli Group</i>	» 72

### PARTE QUARTA LEARNING TRENDS

<b>Autoformazione: consapevolezza, fiducia e purpose per il rilancio</b> <i>di Davide Conforti – OFCOURSEME</i>	» 75
<b>Il nostro growth mindset</b> <i>di Simonetta Repetto – DHL Express Italy</i>	» 76
<b>Esiste un modello vincente per la formazione aziendale?</b> <i>di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini</i>	» 77
<b>Content vs tool: qual è il trend vincente?</b> <i>di Elisabetta Maiocchi – SIAE Microelettronica</i>	» 79

<b>La leadership nel contesto pandemico</b> <i>di Marco Fadda – Istituto Clinico Humanitas</i>	pag. 80
<b>Il ruolo del leader in un mondo in rapido cambiamento</b> <i>di Pino Mercuri – Agos Ducato</i>	» 81
<b>Modello PEC: centralità del discente che diventa come parte attiva (e non passiva) di un processo formativo</b> <i>di Italo Piroddi – Aruba</i>	» 84

## PARTE QUINTA ORGANIZATIONAL TRENDS

<b>Organizational Trends</b> <i>di Andrea Montuschi – QUALTRICS</i>	» 87
<b>Le organizzazioni pulsanti</b> <i>di Laura Bosser – Mapei</i>	» 89
<b>Risorse umane: le sfide del 2022</b> <i>di Fabio La Cava – AETNA Group</i>	» 91
<b>La nuova leadership nel modello di lavoro ibrido</b> <i>di Michelangelo Ceresani – Capgemini</i>	» 92
<b>La nuova era dello smart working</b> <i>di Gianpiero Tuffilli – Thales</i>	» 94
<b>Ibridazione di competenze nel design e progettazione</b> <i>di Paola Caccia Dominioni – One Works</i>	» 96
<b>Leadershift nelle vendite</b> <i>di Manuela Scoglio – Festo</i>	» 97
<b>New normal – Smart working in PagoPA: cultura aziendale e people management</b> <i>di Daniela Pagnini – PagoPA</i>	» 98
<b>Servant leadership perché?</b> <i>di Milena De Padova – Aliaxis</i>	» 101
<b>Lo sviluppo della cultura organizzativa a supporto della trasformazione</b> <i>di Patrizia Radice – Gruppo Saras</i>	» 104

## PARTE SESTA DIGITAL TRENDS

<b>Employee journey nel new way of working: tra sostenibilità e digitale la chiave di successo è il phygital</b> <i>di Rossella Consonni – Oracle</i>	pag. 105
<b>Come fare la differenza nella trasformazione digitale</b> <i>di Mariagrazia Bizzarri – Italiaonline</i>	» 106
<b>Keyword per il 2022, evoluzione digitale: cambiamento culturale</b> <i>di Tommaso Pogliani – VF Corporation</i>	» 108
<b>La transizione ha bisogno di execution</b> <i>di Marco Monga – Istituto Italiano di Tecnologia</i>	» 109
<b>Techedge: un approccio phygital per la nuova organizzazione del lavoro</b> <i>di Deborah Zagari e Oriana Staiti – Techedge</i>	» 110
<b>Big data e digital trend: un’opportunità per la funzione HR</b> <i>di Simone Martina – Cerved Group</i>	» 111
<b>Dietro il velo di Maya: tra “human trend” e “technology trend”</b> <i>di Matteo Villa – Zambon</i>	» 117
<b>HR e Metaverso</b> <i>di Armando Di Giorgio – Aptar</i>	» 119
<b>Conclusioni</b> <i>a cura di Marco Gallo</i>	» 123
<b>Bibliografia</b>	» 125
<b>Sitografia</b>	» 127
<b>Ringraziamenti</b>	» 129
<b>Gli autori</b>	» 131



---

# Prefazione

*di Ilaria Maria Dalla Riva – UniCredit*

“Cambiamento” è una delle parole che abbiamo sentito e usato più di frequente negli ultimi mesi: lo scenario pandemico da una parte e la digitalizzazione dall'altra hanno infatti intensificato la rapidità con cui evolvono le competenze del mondo del lavoro.

Stare al passo con questo cambiamento è la sfida primaria dell'agenda HR di ogni azienda, una sfida che potrà essere vinta solo lavorando sull'evoluzione delle competenze che oggi caratterizzano la forza produttiva delle imprese. Un'attenta mappatura dei bisogni e un continuo re-upskilling della forza lavoro saranno le indiscusse chiavi di successo che determineranno il nostro futuro.

In UniCredit, le linee guida evolutive del piano strategico mirano allo sviluppo di una Banca più digitale, i cui processi sono semplificati e ridisegnati a partire dalle esigenze dei nostri clienti, con meccanismi decisionali veloci e orientati alla delega. Per questo motivo le competenze chiave sulle quali puntiamo sono l'accountability e l'empowerment delle persone, a tutti i livelli dell'organizzazione, senza dimenticare quelle legate ai nuovi ruoli commerciali, al digitale e alla sostenibilità.

La creazione e lo sviluppo di queste competenze impongono un ripensamento del modo in cui viene progettata ed erogata la formazione, in termini di canali, modalità e time to market. Servono processi integrati di formazione e sviluppo basati su una costante collaborazione con il territorio e con i business e che facciano leva sulla sinergia tra competenze interne ed esterne in un'ottica di co-creation.

Per questo in UniCredit stiamo riprogettando e rilanciando una nuova academy in Italia, un ecosistema fisico e virtuale nel quale riconnettere i bisogni delle persone a quelli dell'azienda e dell'evoluzione del nostro business, con l'obiettivo di fare emergere il valore delle persone e gui-

darne lo sviluppo, facendo leva e valorizzando le competenze e i talenti di ciascuno.

Accanto ai corsi strettamente legati alle linee guida strategiche del piano industriale focalizzate sulla cultura del rischio, sulla digitalizzazione e su tematiche ESG, verranno erogati percorsi trasversali legati alle competenze distintive e necessarie che ogni persona di UniCredit deve possedere, quali competenze comportamentali e di leadership nel nuovo scenario post-pandemico, di cura e attenzione verso i clienti, Diversity & Inclusion.

L'offerta si arricchirà inoltre con percorsi specifici legati alle competenze di ciascun ruolo, personalizzati sui bisogni delle persone e costruiti a partire da una puntuale analisi dei bisogni.

In ottica di riavvicinamento alle nostre persone, abbiamo voluto fortemente che l'erogazione dei corsi si basasse anche su un recupero della dimensione in presenza e su una rivisitazione della strategia e dei canali digitali, utilizzando anche l'impiego di metodologie formative innovative e sperimentali.

Collegata al tema dello sviluppo di competenze un'altra sfida interessa la maggior parte delle aziende globali, specialmente in fasi di cambiamento interno nella composizione della forza lavoro: l'ageing. L'uscita di colleghi che hanno contribuito a costruire le nostre realtà aziendali, bilanciate dall'ingresso di colleghi più giovani, cui si collega di norma la crescita interna nella pipeline manageriale delle generazioni intermedie, necessita che vi sia integrazione delle competenze tra generazioni per promuovere una cultura e una mentalità inclusiva, gestire la complessità, trasmettere competenze e creare sinergie per rafforzare il business.

La forza lavoro multigenerazionale crea un significativo vantaggio competitivo per le aziende, in particolare perché stimola:

- la creazione di una pipeline di talenti più forte;
- il miglioramento della continuità e stabilità della forza lavoro;
- la promozione di una più efficace trasmissione delle conoscenze, agevolando il reskilling e l'integrazione delle competenze.

Questi fattori contribuiscono a generare impatti positivi diretti e indiretti sull'aumento della produttività che, secondo le stime del rapporto OCSE 2020 (*Promoting an Age-Inclusive Workforce*), rispetto alla media è superiore di un punto percentuale (1,1%) nelle imprese in cui accanto alle nuove generazioni coesistono quelle passate (over-50).

In UniCredit attualmente convivono quattro generazioni portatrici di visioni, modi di lavorare, stili comportamentali, processi decisionali ed execution diversi: la sfida quotidiana è farli convivere e integrare con successo.

È indispensabile quindi da un lato aiutare tutti i colleghi a conoscere meglio le differenze generazionali e gli inevitabili stereotipi che sono connessi all'ageing per promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo, in cui le differenze non siano un ostacolo ma una leva di crescita dei team e delle sinergie tra le persone, e dall'altro, supportare i manager affinché riescano a trovare la “chiave” giusta di adattamento dei propri stili di leadership e di motivazione a collaboratori che appartengono a generazioni diverse (e magari lontane dalla propria).

Per supportare e accompagnare il cambiamento servono stili di leadership nuovi, basati sull'inclusività e sulla capacità di ingaggiare le persone, motivarle, responsabilizzarle, ispirando e rafforzando al contempo l'indipendenza del team. I manager saranno chiamati a prendere decisioni chiare e veloci e a cambiare il modo di lavorare dei loro team, pianificando diversamente le attività e creando occasioni d'incontro strategiche in un mondo che ci vedrà tutti fisicamente meno vicini.

Dovranno essere in grado di valorizzare la diversità per portare valore aggiunto all'impresa e all'ecosistema all'interno del quale questa opera, sia in termini di idee e processi nuovi che in termini di employee well-being. Un'azienda inclusiva ha al suo interno dipendenti più sereni e legati da un forte senso di appartenenza, in grado di contribuire allo sviluppo del business.

Dalle situazioni di emergenza nascono spesso grandi opportunità, dove la differenza fa la differenza!



---

# Nasce una nuova generazione di CEO: i CEOforLIFE

*di Giordano Fatali – Founder, CEOforLIFE*

È realizzabile un modello di impresa che non abbia come unico fine il profitto, ma orizzonti più ampi che tendano al benessere dell'uomo e, più in generale, alla salute del pianeta? Questo modello non solo è realizzabile, ma già esiste.

L'esperienza di CEOforLIFE – una community che aggrega oltre 200 soggetti tra CEO, imprenditori, istituzioni, università, giovani, media ecc. – testimonia l'impegno quotidiano dei diversi stakeholder affinché si possano realmente produrre beni e servizi che rispondano alle esigenze della persona, mettendola al centro con il suo sistema valoriale.

Oltre a essere una community, CEOforLIFE è un movimento culturale che nasce da una consapevolezza profonda: serve sicuramente una transizione ecologica, ma serve anche una transizione etica, anzi, prima di quella ecologica, di quella industriale, dobbiamo intervenire per promuovere modelli di sviluppo e di consumo che siano figli dell'epoca post pandemia.

Con la nostra community, abbiamo visto diffondersi un approccio al lavoro che supera la logica dei dividendi e del mero profitto per generare valore per l'azienda e per il territorio. Essere sostenibili, infatti, non deve essere più percepito come un costo, ma come un investimento per accrescere la propria competitività.

E i dati ci dimostrano che questa è la strada giusta: come evidenziato dal *Rapporto Greenitaly* di Symbola e Unioncamere, le aziende green e coesive hanno reagito meglio allo shock economico provocato dalla pandemia di Covid-19.

Secondo un'indagine svolta sempre da Symbola e Unioncamere nel mese di ottobre 2020, chi si è convertito alla filosofia verde è diventato (e probabilmente resterà) più resiliente degli altri. Tra le imprese che hanno investito sulla sostenibilità, il 16% è riuscito ad aumentare il proprio fatturato.

rato, contro il 9% delle imprese non green, mentre quelle orientate al 4.0 nel 2020 hanno visto un incremento di fatturato nel 20% dei casi. Green e digitale insieme rafforzano la capacità competitiva delle aziende italiane.

Con CEOforLIFE diamo voce a tutte le esperienze imprenditoriali emblema di un'economia a misura d'uomo, raccontiamo nuovi modelli di business che si stanno diffondendo e che un'iniziativa come CEOforLIFE vuole mettere a sistema, ponendoli alla base di uno sforzo corale da parte di imprese, istituzioni nazionali e internazionali, organizzazioni e singoli individui, per far sì che il focus sulla sostenibilità compia un ulteriore salto di qualità e diventi il motore di una ripresa sia sociale che economica.

La sfida della sostenibilità e dello sviluppo equo e duraturo richiede infatti un lavoro congiunto e la creazione di partnership a elevato valore aggiunto, in cui ogni soggetto metta a fattor comune le proprie competenze contribuendo alla crescita dell'intera comunità.

È questo spirito di servizio per la comunità e per il bene comune che la community dei CEOforLIFE vuole condividere: siate con noi protagonisti del cambiamento, a partire dalle vostre scelte quotidiane!

---

# Diario di una conversazione evolutiva per nuovi paradigmi HR

di Marco Gallo – HRC International Group

Non possiamo negarlo... siamo tutti un po' cambiati, soprattutto nella percezione del tempo. Un giovane in un colloquio nella richiesta di feedback mi ha detto: "Prima non avevo fretta di vivere esperienze, adesso sento che tutto può cambiare da un momento all'altro ed è essenziale cogliere l'occasione non appena la ci si trova davanti".

Partirei dal nostro Osservatorio di HRD Square che da quasi 2 anni vede confrontarsi giornalmente, nel pieno della flessibilità di ognuno, centinaia di HR director, manager, leader e professionisti che con autenticità si raccontano e si mettono in discussione sulle sfide presenti e future.

Un dialogo, mi piace definirlo così, che nelle sue frasi più celebri, prova a far capire il senso di questa esperienza straordinaria: "Non siamo più soli, il valore di esserci ritrovati, la forza di relazioni vere, abbiamo il coraggio di esporci con autenticità, non abbiamo tutte le risposte, l'incertezza ci ha resi più umani, sul tema non ho risposte ma solo domande e richiamerei soprattutto un must, via la maschera".

Sicuramente questo scenario rappresenta un rinnovato senso di apertura che guarda con accoglienza l'altro, spazzando via l'autoreferenzialità e il profondo individualismo, permettendo di rendere la conversazione evolutiva e arricchente con il solo obiettivo di co-creare, in un processo di continuo miglioramento, nuovi processi, mettendo in discussione modelli organizzativi o di sviluppo considerati, solo un paio di anni fa, sacri e da perseguire per aumentare il profitto delle aziende. Definirei questo un valore lasciato dalla pandemia e dalle paure e incertezze che ha scaturito in tutti *noi* rendendoci consapevoli della nostra vulnerabilità e della necessità di essere insieme per fare la differenza, diventa, quindi, imprescindibile ridare valore alle relazioni.

Sulla stessa scia introduco tra i "nuovi" paradigmi che continuano a essere al centro delle people strategy e che si attestano tra i temi di grande

interesse per la community HR e non solo, temi quali la felicità in azienda, il benessere organizzativo, i modelli agili e gli impatti sull'hybrid working, la coerenza e il purpose tra new leadership e new leader e infine la sostenibilità verso la profittabilità.

Ma quanto sono cambiati o devono cambiare questi concetti alla luce degli ultimi anni e con un contesto lavorativo che prevede una nuova user experience? Domande... Sì, vorrei continuare ad approcciare con uno stile che possa aiutare a lavorare dentro noi e costruire possibilmente un pensiero laterale.

Le sollecitazioni di un contesto in profondo mutamento inducono infatti a rivedere, prima di ogni altro, gli aspetti fondanti di qualsiasi organizzazione: i suoi valori identitari e la sua cultura. La gestione delle persone passa innanzitutto dalla proposizione di un progetto che riesca a tenere assieme crescita e soddisfazione professionale da un lato e interessi e valori personali dall'altro. Come si andrà a declinare questa sfida?

Dopo due anni dall'inizio della pandemia, siamo ancora e sempre alla ricerca di un nuovo modo di lavorare nel quale work-life integration e obiettivi aziendali trovino la giusta combinazione, alternando il lavoro in presenza a quello a distanza. In questo percorso di ricerca ancora aperto occorre costruire una nuova leadership che parta dai valori di sempre, ma che si esprima in comportamenti delle persone davvero innovativi e generativi. È quindi necessario dare supporto alle persone perché sappiano agire i comportamenti più adatti al contesto, nonché indirizzarle all'utilizzo della tecnologia per fare innovazione e per aiutare le nostre organizzazioni a essere sempre più competitive. La tecnologia in questo contesto assume un ruolo non solo di abilitatore di relazioni a distanza, ma anche di collante.

Employee experience e remote working: due espressioni così note nelle agende di tutti gli HR da far rivedere la strategia di gestione e organizzazione del lavoro, rimodellando l'esperienza dei propri collaboratori nel nuovo contesto. I leader e i manager stanno sensibilizzando le proprie organizzazioni verso una cultura basata sul coinvolgimento, sul rispetto e l'interesse della persona e sulla comunicazione trasparente e per enfatizzare la qualità della cultura organizzativa come centrale per il raggiungimento di performance eccellenti.

Ritornando alle nostre chiacchierate pomeridiane, con frequenza emerge che in assoluto l'integrità e la coerenza risultano essere tra i maggiori valori apprezzati dalle persone che ricercano, nei propri team e dal loro "capo", un clima di fiducia e di recognition nei loro confronti.

Il senso di smarrimento causato dagli effetti di una pandemia che ha spazzato alcuni capisaldi presenti nei modelli di lavoro continua a spin-

gere le organizzazioni verso la ricerca di una personalizzazione dell'esperienza lavorativa senza però ancora, a mio avviso, grandi risultati.

Le aziende continuano, in questo periodo di forte incertezza, a comprendere i nuovi bisogni delle persone, a mostrare interesse e comprensione verso i loro timori e le loro paure per il futuro, legate sia alla sfera professionale sia a quella personale e familiare.

In maniera provocatoria voglio riportare quanto condiviso insieme ai tanti amici manager nelle varie puntate di HRD Square. Lascero' infatti qui delle domande come riflessione per tutti noi, con l'obiettivo di trovare insieme risposte evolutive che ci porteranno a disegnare la dimensione più utile e sostenibile per le nostre organizzazioni. Come lo faremo? Continuando a rappresentarle sui nostri tavoli virtuali quotidiani.

Ma veramente vogliamo promuovere un approccio "trial & error" e considerarlo un momento di apprendimento in grado di stimolare creatività e libertà di azione delle loro persone. Non abbiamo paura di perdere potere?

L'unicità di ognuno e la diversità tra generazioni è un enorme ricchezza che deve essere valorizzata, ma come?

In che modo sostenere il senso di appartenenza ed engagement e ancora, come costruire una workforce multigenerazionale avendo cura di leggere i bisogni delle 4 generazioni ormai compresenti nel mondo del lavoro?

Sense of belonging and engagement: quali leve adottare in organizzazioni sempre più smart?

La digital transformation influenza decisamente i cambiamenti in atto e quelli futuri nel modo di lavorare richiedendo un ripensamento delle skill e delle nuove competenze. Come lo stiamo facendo?

Siamo veramente in grado di ridisegnare le nostre organizzazioni su modelli agili e privi di gerarchie dirette? Perché se questa è la direzione, dovremmo iniziare a disegnare processi in grado di rispondere a queste esigenze.



---

# Introduzione

*di Gianfranco Chimirri – Unilever*

## **Un nuovo contratto sociale per un futuro del lavoro più equo e sostenibile**

Stiamo vivendo un momento di profonda trasformazione, alcuni trend evolutivi legati alla rivoluzione digitale stanno accelerando per effetto della pandemia. Costruire un futuro del lavoro nel quale le persone possano prosperare è una sfida collettiva; tutti gli attori del mondo organizzativo, sociale, politico ed economico dovrebbe lavorare insieme per co-creare modelli “human-centered” in un contesto sempre più digitalizzato.

Il WEF stima che entro il 2025: 85 milioni di job potrebbero scomparire per effetto dell’automazione, 97 milioni di nuovi job potrebbero emergere, il 50% dei lavoratori a livello globale ha la necessità di essere riqualificato (re-skilled). Il mercato del lavoro è frantumato: il 60% dei lavoratori a livello globale non ha uno standard adeguato di diritti e protezione sociale (social security); i lavoratori sono disorientati dall’impatto della pandemia sul modo di lavorare e soprattutto le nuove generazioni chiedono a gran voce alle aziende di prendersi cura delle loro esigenze personali, del loro benessere mentale ed emotivo, della loro identità e valori, del loro sviluppo personale.

È finita (senza rimpianti) l’era del profitto a ogni costo, le conseguenze sociali, ambientali e sanitarie hanno reso il modello teorizzato da Milton Friedman insostenibile. Il prezzo che stiamo pagando è la “great resignation”.

Tutto questo ci indica la strada: il futuro del lavoro deve essere improntato a un nuovo way of working, un nuovo senso di appartenenza, un nuovo modo di creare valore per le persone.

Creare un futuro del lavoro equo e sostenibile è quindi un **imperativo strategico per le aziende**, e può diventare un rilevante **fattore di vantaggio competitivo sul mercato**.

In Unilever, in risposta alle sfide sopra esposte, stiamo lavorando su cinque principi che caratterizzeranno la nostra visione di futuro del lavoro.

### **The five principles of FOW: Flexible, Inclusive, Purposeful, Sustainable and Connected**

- 1) Il futuro del lavoro è **Flexible**. Dobbiamo superare il modello cardine del XX secolo: 40 ore, per 40 settimane, per 40 anni. La funzione HR in Unilever sta implementando opzioni più flessibili:
  - modello **ibrido** come *new normal*;
  - U-Work: un nuovo **modello di employment** (e contrattuale) in grado di bilanciare flessibilità e sicurezza (un'alternativa responsabile alla gig economy);
  - workforce aperta e integrata in un unico eco-sistema del lavoro (**open talent economy**);
  - soluzioni di retirement flessibili (**flex-retirement**);
  - settimana di **4 giorni lavorativi**.
- 2) Il futuro del lavoro è **Inclusive**. Il lavoro da remoto ha penalizzato le minoranze (lavoratori meno abbienti, disabili, donne), rivelandosi un modello che privilegia uomini con ruoli ben remunerati. La flessibilità deve essere associata all'inclusione. Questo non significa solo garantire **equa rappresentanza** a gruppi di lavoratori sotto-rappresentati (disabili, donne, persone di colore, LGBTQI+ ecc.) ma soprattutto creare un **ambiente inclusivo (e una psychological safety)** nel quale ognuno possa essere autenticamente se stesso, nel quale la diversità di pensiero, di prospettiva, di skillset ed esperienze siano considerate un valore da coltivare:
  - la workforce deve rappresentare in pieno tutti gli aspetti e le sfumature della società in cui viviamo e operiamo.
- 3) Il futuro del lavoro è **Purposeful**. Avere un lavoro in linea con il proprio **Purpose**, creare attraverso il proprio lavoro un impatto positivo sugli altri (società, pianeta ecc.) in linea con il Purpose dell'azienda nella quale si lavora, sono driver cruciali per lo sviluppo di una motivazione intrinseca, di un'energia e un engagement che porta i lavoratori a raggiungere l'extra mile. Nella nostra azienda lavoriamo per integrare la migliore tecnologia per aumentare il potenziale delle persone a consentirgli di avere un **meaningful job**. Vogliamo assicurarci che **nessuno sia lasciato indietro nel mondo digitale**: il 100% dei no-

stri dipendenti parteciperà a progetti di **reskilling e upskilling** entro il 2025, garantendo le future skill di cui necessitano per essere occupabili (**employable**).

4) Il futuro del lavoro è **Sustainable**. Ridurre l'impatto ambientale della nostra azienda è un must to have. Solo in un pianeta sano possiamo sviluppare un futuro del lavoro prospero. L'emergenza climatica non è mai stata così urgente e minacciosa. Raggiungere **emissioni zero** è un'ambizione che richiede un cambio radicale nel modello di business di tutte le organizzazioni aziendali (e dei governi), in tutti i settori. La sfida dell'HR è guidare questa **transizione** verso la green economy **proteggendo le persone** in ruoli a rischio di obsolescenza attraverso un **upskilling e reskilling sistematico**. Futuro del lavoro e sostenibilità devono muoversi in maniera sincronizzata.

5) Il futuro del lavoro è **Connected**. Il potere della tecnologia è quello di connettere i punti (persone, organizzazioni, Paesi, sistemi).

La tecnologia è l'enabler che ci permetterà di connettere flessibilità, inclusività, purpose e sostenibilità per garantire alle nostre persone un futuro del lavoro più "human".

Siamo in piena quarta rivoluzione industriale, la pandemia ha solo accelerato trend che si sarebbero comunque consolidati, il futuro del lavoro sarà diverso e Unilever vuole contribuire a disegnarlo lavorando con i governi, le NGOs, le organizzazioni sindacali e altre aziende in ogni parte del mondo.

Soltanto un approccio sistemico e corale può garantire risposte eque e sostenibili alle sfide e alle priorità del mondo nel post-pandemia.

Relazioni intergenerazionali (4-5 generazioni nello stesso posto di lavoro con aspettative e skill diverse), employability, lifelong learning, nuovi modelli di employment, carriere più fluide e flessibili, modelli di pensionamento flessibili per le nuove generazioni (100 years generation), definizione del rapporto tra uomo e tecnologia, sviluppo delle human skill per essere competitivi nel futuro mondo del lavoro (complex problem solving, critical thinking, creativity, judgement, active learning, resilience, agility, flexibility, stress tolerance, leadership and social influence, communication, empathy, emotional intelligence) lasciando all'intelligenza artificiale lavori e task a non valore aggiunto. Queste sono alcune delle priorità a cui dare risposte.

Siamo di fronte a una sfida di proporzioni mai viste, la funzione HR è chiamata, per la prima volta, ai posti di comando per guidare questa immane trasformazione. Adesso sta a chi questa funzione la rappresenta dimostrare di essere all'altezza delle aspettative, mettendo in campo visione, drive, credibilità e passione per navigare verso un orizzonte fatto di prosperità, benessere e realizzazione.



# NUOVE SFIDE PER L'HR DI DOMANI

## La ri-evoluzione gentile

di Guido Stratta – ENEL

Una premessa: la grave crisi emergenziale che due anni fa ci ha colpito e che ancora oggi non ci lascia completamente liberi, ci ha dato anche l'opportunità di rovesciare i paradigmi ai quali eravamo abituati nelle organizzazioni e nella vita privata. Ci permette, dunque, di riscrivere la storia.

Ma allora se è vero che tutto il mondo ha saputo reagire al segnale della natura, è vero anche che oramai si debba riflettere sul concetto di un'**etica della biosfera**, nella quale i segnali arrivano direttamente dalla terra che abitiamo e ci chiedono di attivarci creativamente senza tornare indietro.

In uno scenario come questo, dobbiamo dunque ripartire dalle fondamenta per costruire nuove radici: è necessario abbinare all'Execution, sulla quale le organizzazioni di natura industriale hanno sempre puntato, una dimensione trascurata nel tempo, il "sentire". È stato il momento di difficoltà sanitaria a farci riscoprire l'importanza di questa componente, su cui si fonda la dimensione del noi, fatta di integrazione e pluralità.

Premesso ciò, ci troviamo di fronte alla possibilità di una profonda trasformazione dell'umanità fondata sulla cooperazione generosa, l'economia della cura, il riconoscimento dell'altro e delle sue capacità, la consapevolezza che in squadra possiamo portare maggior valore aggiunto e più velocemente. Riusciremo così a essere sempre più produttivi, facendo leva sulle passioni e le attitudini di ciascuno.

In questo contesto evoluto le persone sono "pervasive": non si può isolare ciò che è utile e "gettare" il resto. È sulle passioni che si consolida un'inclusione di tipo emotivo, che costituisce la base per quei legami in-

formali e umani che potenziano i team. Ciò comprende anche le vulnerabilità, le debolezze e gli aspetti meno facilmente gestibili.

Siamo, dunque, di fronte a una transizione emotiva che accompagna la sfida della transizione energetica equa e sostenibile.

Un nuovo modello basato sulle passioni delle persone, uno stimolo a intraprendere piuttosto che dipendere, una guida al potenziamento delle proprie capacità e reali inclinazioni, mettendo al centro la formazione e il benessere, in una gestione flessibile delle attività, che guardi più al risultato che al processo.

Pensiamo allora alla metafora del “politropo” Ulisse, così viene definito da Omero nel primo verso dell’*Odissea*, nuovo eroe coraggioso. L’uomo abbandona la monodimensionalità del guerriero, della sola potenza cantata nell’epos precedente, per approdare a una dimensione esistenziale e culturale più ampia, versatile, multiforme, oggi potremmo dire multidisciplinare. Con la capacità, quindi, di comprendere la complessità e di dare soluzioni.

Ma allora se è vero che le persone flessibili, dotate di responsabilità e fiducia, possono lavorare in autonomia ottenendo migliori risultati, occorre ripensare alle condizioni al contorno affinché tutto sia in armonia nel futuro ibrido che stiamo costruendo.

Gli spazi fisici: sostituire gli headquarter con gli **hubquarter**, luoghi polifunzionali, dove si abbinano momenti di relazione e condivisione culturale a momenti di lavoro più tradizionale.

Una palestra, nella quale facciamo convergere tutte le migliori esperienze che vengono da altri contesti, interni ma anche esterni, senza avere la pretesa di imporre modelli calati dall’alto e avulsi dalla realtà. Più che un centro, un baricentro dove attrarre idee e far fiorire opinioni.

Il modello di lavoro: da analogico a **digilogico** nel quale, grazie agli spazi re-immaginati come hub, alternare momenti in presenza nei quali coltivare il network relazionale, fare strategia, lanciare un progetto e condividere i propri saperi, a momenti in smart working nei quali eliminare il disagio dello spostamento, del time consumed ed essere così prossimi ai propri cari.

La nostra aspirazione è, infatti, creare anche un nuovo paradigma di benessere fondato sull’equilibrio tra persone e ambiente. In coerenza con tale missione, puntiamo alla costruzione di un meccanismo virtuoso di cura dello spazio relazionale, basato su ascolto e condivisione per creare un ambiente di lavoro in cui motivazione e benessere generino produttività e sostenibilità.

Anche questa è la leadership gentile, motivazione e benessere potenziano il risultato e lo rendono sostenibile nel tempo attraverso il **valore intangibile delle persone**.

## La pandemia ci ha indicato la rotta: ora trasformiamo le sfide in opportunità

di Gianluca Perin – Generali Italia

Ci sono diversi sentimenti contrastanti che ci hanno accompagnato in questi ultimi tempi, tanto difficili, quanto rivoluzionari. Perché la pandemia è stata come uno tsunami per tutti noi, ci ha posti di fronte a questioni di vitale importanza, già evidenti, ma che sono diventate per l'HR i nostri nuovi punti cardinali.

La parola “cambiamento” è nel DNA di un HR, perché evolvere fa parte del lavoro, mentre la parola che in questo contesto sicuramente ci caratterizza di più è “accelerazione”: abbiamo dovuto prendere decisioni fondamentali in poco tempo per la salute e la sicurezza di tutte le nostre persone riorganizzando tutto il lavoro e passando a una digitalizzazione totale. Per un'area come l'HR sono state e sono sfide impegnative, ma sono anche grandi opportunità da cavalcare per andare avanti ed essere più in sintonia con l'evoluzione della società.

Per usare una metafora di tipo marinaresco, la nave di Generali ha sempre mantenuto la rotta nonostante le tempeste, i punti cardinali di cui parlavamo ci hanno aiutati a mantenere la prua dritta fino a portarci a dove siamo oggi. E siamo approdati in un nuovo porto, sicuramente non definitivo e in continua evoluzione, ma è il risultato di tutto quello che abbiamo vissuto e imparato: il *next normal*.

In Generali dal 1° aprile 2022 abbiamo inaugurato questa nuova fase, che è il risultato di un lungo e articolato percorso di elaborazione – che in realtà, in parte, avevamo già intrapreso prima della pandemia – e rappresenta un profondo ripensamento del nostro modo di lavorare e di vivere l'ufficio. Un cambiamento nell'organizzazione delle vite di tutte le persone, ma sicuramente ancora di più nella mentalità di ognuno, non tanto nella nostra area, quanto per i colleghi di linea dove c'è una cultura radicata.

La pandemia ci ha indicato quindi la rotta e noi abbiamo puntato subito il timone verso questo nuovo presente, ma sempre pronti a rimetterci in gioco. Arrivarci è stato un lavoro sì dell'area HR, ma ha coinvolto tutto il management di Generali e insieme abbiamo capito che il futuro sarà e rimarrà ibrido.

Ma sarà possibile renderlo sempre sostenibile? Ecco: questa è la prima, grande sfida che ci aspetta.

La pandemia è poi stata per questo un'occasione di riflettere più profondamente sui fondamenti per rendere il modello sostenibile nel tempo.

Ci sono dei principi che ci hanno guidato nella definizione dei nostri nuovi accordi aziendali, che poi sono i principi chiave del nuovo modello operativo guardando al futuro del lavoro:

- flessibilità e responsabilità;
- fiducia e trasparenza;
- autonomia e pianificazione condivisa;
- collaborazione e inclusione;
- benessere ed equilibrio vita lavoro;
- sostenibilità e riduzione dei consumi.

La sfida sicuramente è imparare a lavorare in maniera sincrona ed evolvere i sistemi tradizionali di gestione HR cambiandoli o riadattandoli per questa nuova vita lavorativa “ibrida”. E la visione deve essere a 360 gradi: dai sistemi di valutazione a quelli premiali, dal modello di reward alla riorganizzazione del bilanciamento vita-lavoro, a tutta la normativa giuslavoristica. Tutto questo rappresenta davvero una sfida epocale per gli HR, perché dobbiamo renderci conto che siamo i protagonisti di un momento storico, rivoluzionario per tutti i settori. Anche per questo l’acronimo con cui usiamo chiamarci, HR, potrebbe essere declinato anche così: “Human Revolution”.

Una “Human Revolution” composta da tanti tasselli come un mosaico.

Partendo dall’accordo sindacale di Generali per l’implementazione del *next normal*, che sta già impattando significativamente su vari aspetti della vita aziendale, per esempio con l’introduzione di elementi innovativi di flessibilità a garanzia di un migliore equilibrio vita-lavoro, nonché con politiche di inclusione a sostegno sia della famiglia sia delle situazioni più delicate.

Ma ci attendono anche altre sfide in questa rivoluzione e in questo senso pensiamo ai modelli operativi e sistemi HR a supporto dell’equità sul luogo di lavoro, modelli organizzativi ibridi e ripensamento del way of working in una logica più fluida e liquida (esempio: l’orario o il luogo di lavoro), fino alla necessaria evoluzione normativa giuslavoristica e ai nuovi percorsi nella contrattazione aziendale o di misurazione dei risultati.

L’evolversi delle priorità sono, quindi, un grandissimo stimolo di riflessione per prosperare nel nostro futuro.

E anche la survey globale che abbiamo fatto tra il 2021 e il 2022 ha dato risultati eccezionali in termini di prontezza, collaborazione ed enablement relativi al new way of working. Una risposta sperata, ma allo stesso tempo sorprendente che rende le sfide che abbiamo di fronte ancora più intriganti. Anche l’accordo individuale proposto ha avuto sorprendentemente un’adesione del 95%: e questo cosa ci dice? Che le persone sono pronte alle sfide e all’accelerazione più di quanto pensiamo.

Il *next normal* rappresenta infondo un punto fermo intorno al quale ruota il futuro ed è irreversibile.

Pensiamo sì ai nuovi modi di lavorare, ma anche ai nuovi modi di accogliere la diversità e l'inclusione o ai nuovi modi di fare welfare. Un esempio molto importante è infatti la sua evoluzione verso l'ibrido con un'attenzione focalizzata ai nuovi bisogni dei lavoratori e che guarda non solo alla salute, ma anche al benessere psicofisico come strumento di supporto alla persona, ma anche di sviluppo personale e lavorativo.

La nostra percezione dell'importanza della salute e del benessere delle persone durante la pandemia, infatti, ha notevolmente scalato la classifica delle priorità. Da questi due anni, d'altronde, sono nate nuove esigenze, nuovi bisogni e anche la necessità di creare nuove modalità di fruizione e quindi anche un nuovo modo di fare e proporre welfare. Un punto sul quale dovrebbero riflettere tutte le aziende, non solo i grandi colossi, ma anche le più piccole.

Il fatto che in Generali il welfare stia diventando sempre di più "su misura delle persone" e che non lo intendiamo solo dal punto di vista di benefit e flexible benefit, ma anche come wellbeing, è la nostra risposta concreta. Le necessità di nuovi servizi alle persone ci hanno spinto al ripensamento del welfare aziendale e del people caring, dedicando sempre più attenzione alla prevenzione sanitaria e al benessere (fisico, mentale e sociale, con un approccio che va oltre il dipendente e si estende alla sfera delle persone a lui vicine.

Per Generali il welfare è da sempre una leva fondamentale della sostenibilità e una leva strategica di vantaggio competitivo che consente di aumentare senso di appartenenza, impegno, dedizione, performance e, infine, una maggiore capacità di attrazione e di "retention". Ma soprattutto è e sarà uno dei protagonisti che ci aiuteranno ad affrontare le sfide future ponendo la persona sempre di più al centro.

Come l'importanza dell'equità: un'esigenza sempre più urgente. In Generali ci stiamo lavorando tanto e da tempo e non stiamo parlando solo di managerialità al femminile, ma una nuova visione dell'organizzazione del lavoro non più verticale, ma a seconda dei momenti di vita delle persone.

Il grande abilitatore di tutto questo resta sempre e comunque la normativa giuslavoristica e la contrattazione nazionale, strumenti fondamentali per la tutela delle persone, ma non solo. Su questo fronte il cambiamento deve essere ancora più forte per non restare fermi ai principi granitici che ci hanno condotto fino a oggi. Quello che siamo chiamati a fare ora – e ancora di più domani – è essere interpreti della società, non solo dei meri "regolatori". I bisogni sono radicalmente cambiati e continuano a

modificarsi sempre più velocemente: per questo dobbiamo imparare a captare le nuove esigenze per essere al passo, se non un passo avanti. In Generali su questo fronte abbiamo fatto tanto, a partire dalla genitorialità o dall'equiparazione delle coppie di fatto, ma la strada è lunga e la sfida del futuro è essere sempre più veloci, flessibili e aperti al dialogo e, quindi, al cambiamento.

Per questo, così come una grande nave, per far sì che il viaggio conduca verso la giusta direzione bisogna che ogni strumento a nostra disposizione sia ripensato e adattato ai nuovi tempi, che ogni persona dell'equipaggio, con le giuste direttive dei capitani, sia più autonoma e responsabile, e che il benessere di tutti sia sempre monitorato per lavorare meglio e con un maggior rendimento.

Insomma, le nostre sfide future, che poi sono le sfide che ci accompagnano ogni giorno, sono trovare il giusto equilibrio di tutte queste cose per far sì che la navigazione – salvo imprevisti – sia la più tranquilla, ma anche la più veloce possibile per arrivare quanto prima a delineare le nuove frontiere organizzative delle nostre aziende.

## **Una nuova normalità: l'infinito cammino dell'umanità verso un futuro più sostenibile**

*di Andrea Franco – Marelli*

Il 2022 ci presenta un programma intenso e pieno di sfide entusiasmanti che si preannunciano ricche di opportunità direi semplicemente storiche.

Il 2021 e ancor prima il 2020 sono stati gli anni in cui abbiamo dovuto esercitare a fondo la nostra capacità collettiva di resilienza e resistenza, una sorta di tunnel in cui siamo finiti a causa della pandemia per il Covid-19 praticamente da un giorno all'altro, un percorso tribolato del quale si faceva fatica persino a immaginare la fine.

Un coacervo di eventi epocali che come in una tempesta perfetta o in uno tsunami ha investito anche la nostra organizzazione, già impegnata in uno sforzo di integrazione a tutto tondo (prodotto, people, valori, culture, footprint industriale e di vendita) di due realtà preesistenti molto forti e caratterizzate in un'unica nuova creatura: la Marelli.

Al trend, di per sé già difficile da affrontare, della trasformazione del settore automotive in una progressiva e forte spinta verso la guida autonoma e la propulsione elettrica, si è infatti sommato all'impatto imprevedibile del Covid-19 e della crisi legata alla carenza dei componenti elettronici;

alla penuria di materie prime, con conseguente impatto sui prezzi di vendita e quindi di acquisto (prima l'acciaio, poi l'alluminio, le materie prime chimiche, addirittura gli imballaggi e il cartone); ai fatti legati alla supply chain e alla logistica (penuria di container, impatti pesanti sull'operatività di porti ed hub logistici del Covid-19, incidente che ha bloccato il canale di Suez per settimane, incendi agli impianti di fornitori chiave nel Far East, tempeste di neve nel Nord America); all'aumento esponenziale dei costi delle energie e delle utilities; ai cambiamenti radicali dei bisogni dei clienti; alla svolta forzata e scarsamente preparata verso la digitalizzazione e il lavoro in remoto; e dulcis in fundo ma non meno importante, alla crisi della leadership politica e industriale nei Paesi occidentali.

Da questa esperienza stiamo uscendo più forti e più consapevoli del fatto che il vero, decisivo fattore distintivo che permette la differenziazione nei confronti del mercato sia rappresentato dalle persone con i loro sogni, le loro capacità e competenze a livello sia individuale sia collettivo, e con la loro passione. In altri termini e volendo condensare il tutto in una sola parola la loro *unicità*. Siamo differenti e possiamo fare la differenza... questo il mantra che caratterizzerà questa nuova normalità in Marelli.

Il lavoro emergenziale per il Covid-19 ha prodotto una rivoluzione copernicana nel modo di vivere di miliardi di persone e in particolare delle persone che lavorano e studiano, con una transizione digitale forzata su cui stiamo costruendo le basi per la nostra attività futura e per sostenere le sfide del 2022. Un ripensamento profondo del contratto psicologico che ci ha portato a imparare e a usare nuovi strumenti (da noi Teams, in altri contesti Zoom, Skype for business...), vivere una nuova socialità a tratti più arida indotta dal distanziamento sociale, vivere nuovi processi, modalità di lavoro e di comportamento in prospettiva più sostenibile e umanamente accettabile.

Attorno a questo paradigma della "nuova normalità" parte per noi una pianificazione diversa delle nostre sfide: meno presenza fisica sul posto di lavoro; diversa, più flessibile e fluida distribuzione dei carichi di lavoro/spazi riservati alla vita personale durante la settimana. Il tutto improntato a un "nuovo galateo" del lavoro che regolamenti quella confusione molto spesso devastante tra spazi dedicati alla famiglia/persona e spazi lavorativi, vissuta in malo modo nel 2020 e ancora nel 2021. Il tutto alla ricerca di un nuovo breakeven dove il fattore strategico e differenziale può essere giocato da ciascuno di noi individualmente e come gruppo.

Una presenza in "ufficio" pianificata con app per garantire la massima socialità ma nel rispetto dei nuovi standard di sicurezza con un ripensamento degli spazi e delle loro modalità di utilizzo. E un nuovo patto sociale, dove il percorso casa-lavoro e il business travel è ridotto all'essenziale...

con utilizzo di strumenti collaborativi, di realtà aumentata, intelligenza artificiale e chi ne ha più ne metta... ormai le opportunità sono davvero infinite.

A questo si aggiunga un diverso e nuovo ruolo della leadership, da curare e sostenere con cura, implementando la capacità di costruire e condividere “progetti di vita sostenibili” con le persone finalmente soggetto e non più solo oggetto di generiche politiche di gestione collettiva del personale.

Il tutto per produrre la massima motivazione e soddisfazione delle persone in un trade-off sostenibile tra vita personale e lavorativa. Una massimizzazione dell’umanità attraverso un’accorta valorizzazione delle Individualità in tutta la loro autenticità e diversità.

Il 2022 sarà per noi l’anno in cui costruiremo la totale integrazione di Marelli, sulle basi solide dell’eredità proveniente dalla cultura del monozukuri giapponese di Calsonic Kansei e dall’innovazione e diversificazione di prodotto e tecnologica di Magneti Marelli. Il tutto facendo leva sul patrimonio di diversità di cui siamo portatori sani con i suoi valori, competenze e sogni.

In questo quadro così complesso, la risorsa primaria su cui fare leva per il raggiungimento del successo siamo noi stessi, la gente di Marelli, un incredibile crogiuolo di infinite risorse morali, intellettuali, coraggio e cuore. Per affrontare con forza e serenità il cammino che ci aspetta verso la sostenibilità ambientale e umana della nostra organizzazione, passando attraverso l’imprescindibile sfida dell’integrazione culturale e operativa.

La diversità, l’inclusione e l’equità sono i fattori che ci permetteranno di fare la differenza dal punto di vista della gestione del fattore umano. E sono i fattori su cui puntiamo per entrare in questo terzo millennio.

## **Sperimentare per costruire il futuro**

*di Anna Amodio – NTT DATA Italia*

Da aprile 2020 sono HR Director di NTT Data Italia, un’azienda che fa parte di un gruppo internazionale con l’HQ in Giappone, la cui mission è offrire soluzioni informatiche ai propri clienti. In Italia siamo presenti con oltre 5.000 persone in otto sedi.

Ho circa trent’anni di esperienza professionale maturata in ambito risorse umane in grandi aziende del settore ICT e in società di consulenza. Ho iniziato la mia attività nel gruppo Olivetti, che considerava la persona al centro dello sviluppo dell’azienda, e questa esperienza ha fortemente indirizzato la mia formazione professionale e manageriale.

Ed è con questo approccio che pone massima attenzione alla persona, e che per me rappresenta l'unico elemento di continuità con il "passato", che credo si debba affrontare questo momento di cambiamento epocale che peraltro ho vissuto e sto vivendo anche personalmente avendo assunto l'attuale responsabilità in pieno lockdown.

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

Questo momento così impegnativo e sfidante richiede un approccio nuovo e sistemico nell'affrontare ogni obiettivo della nostra agenda, per esempio:

- vincere la guerra dei talenti in un mercato molto competitivo, con iniziative per attrarre e trattenere le persone in un contesto in cui sono saltati i tradizionali criteri di riferimento, che una volta erano ancorati principalmente ad aspetti meramente retributivi e oggi invece soprattutto alla **qualità dell'ambiente di lavoro e dei progetti**;
- disegnare le nuove modalità di lavoro, cercando di rispondere alle esigenze dei **diversi profili target** individuati e introducendo **nuove modalità di relazione** informale e teamwork;
- introdurre nuove forme di welfare inteso nel senso più ampio di **benessere** in risposta a nuovi bisogni individuali e familiari, di genere, di generazione, fisici e psicologici;
- accompagnare l'evoluzione del modello di leadership, soprattutto per il middle management nel contesto ibrido di lavoro, **allenando specifiche competenze manageriali** (ascolto attivo, empatia ecc.).

Tutti temi, urgentissimi e di pari importanza, che richiedono oggi di essere affrontati contemporaneamente, in modo convergente e coerente, perché fanno parte di un unico ecosistema.

Dobbiamo soprattutto essere consapevoli del fatto che attraverso le scelte che stiamo facendo, **stiamo gettando le basi** non solo di un nuovo modo di lavorare, ma di **concepire il lavoro**. Credo che per la nostra funzione sia un'opportunità progettuale epocale di cui dobbiamo sentire tutta la responsabilità e per questo da dover affrontare con coraggio, non solo nelle aziende di appartenenza, ma in modo partecipato favorendo il **confronto**, lo **scambio** e la **sperimentazione allargata** nella comunità professionale.

Nel nostro settore di business, sullo sfondo c'è la guerra per i talenti che ci chiama con particolare urgenza a individuare soluzioni per attrarre e trattenere le persone in un mercato molto competitivo in cui le competenze

STEM sono insufficienti, e la principale risposta è offrire un ambiente di lavoro che soddisfi le mutate esigenze delle persone in termini di flessibilità, contenuti stimolanti, benessere. Attrarre e trattenere le persone oggi presuppone infatti concepire un unico eco sistema, che **ridisegni il modo di lavorare in modo flessibile**, sostenga le competenze del management e in particolare del middle management, e faccia evolvere il modello di welfare.

L'introduzione della reale modalità di lavoro ibrido, con la imminente conclusione dell'emergenza pandemica, pone tanti nuovi interrogativi e prevede elementi abilitanti quali la digitalizzazione e una diversa organizzazione del lavoro basata sul lavoro flessibile.

Il tema della **digitalizzazione** non è tanto un tema critico dal punto di vista delle competenze, ma dal punto di vista degli impatti culturali. Oggi non si tratta più infatti di automatizzare processi o trasferire online alcuni servizi, ma di acquisire un diverso mindset.

Relativamente al **lavoro flessibile**, in NTT Data abbiamo siglato un accordo innovativo sullo smart working, che è il risultato di un percorso congiunto con le nostre RSU di analisi e riflessioni sul nuovo modo di lavorare e mira proprio a creare le basi del futuro modello ibrido e per questo abbiamo scelto di concentrarci sugli aspetti culturali, cioè su principi e valori più che su norme o regole.

Crediamo che il concetto di **libertà responsabile**, unito a un concreto e strutturato approccio al **lavoro per obiettivi** sia il miglior modo di affrontare questa nuova sfida del lavoro "ibrido", di cui non esiste letteratura o esperienze significative di riferimento.

Il lavoro ibrido presuppone enormi cambiamenti.

Operativamente stiamo lavorando su diversi fronti: adattare i tool di valutazione alla luce di criteri che non saranno più basati sull'osservazione diretta, sviluppare un approccio alla leadership molto focalizzato sul ruolo di manager coach, introdurre metodologie di coaching e social learning nuove logiche di training on the job nella formazione, ripensare il layout degli uffici e creare adeguate forme di comunicazione interna per recuperare la socialità e la relazione.

A questo proposito, stiamo partecipando a progetti anche con altre aziende per studiare modalità di convivenza interaziendale in quelle che abbiamo chiamato palestre relazionali per individuare la ricchezza e i limiti che il nuovo contesto può generare.

Ponendoci in una prospettiva di medio lungo periodo, bisogna anche essere consapevoli di tutte le opportunità e le minacce legate a questo nuovo modello di lavoro, impatti su motivazione, produttività, burnout, senso di appartenenza ecc.

Infatti, un altro aspetto delicato è la capacità di fidelizzare perché è difficile far percepire tutta la ricchezza culturale dell'azienda soprattutto quando, come nel nostro caso, il principale elemento distintivo risiede proprio nella qualità dell'ambiente di lavoro.

Un discorso a parte riguarda la costruzione di nuovi percorsi di sviluppo per tutte le figure manageriali il cui ruolo è stato impattato in modo significativo e che stanno sostenendo lo sforzo maggiore in questo processo di cambiamento. A loro e in generale alla ridefinizione del nuovo modello di leadership bisogna dedicare gran parte del nostro lavoro.

È questo il vero sforzo per affacciarsi a un cambiamento epocale.

Per concludere, sono dunque due le sfide nel medio termine per il nuovo HR.

La prima è quella di impostare un approccio realmente improntato ai principi di integrazione e inclusione tra generi, generazioni, interno ed esterno perché ormai abbiamo superato il concetto di work-life balance per entrare in quello di One Life.

Questo significa lavorare sulla cultura aziendale, per stimolare un percorso di evoluzione continua che si affronta lavorando sugli aspetti culturali, superando la logica classica del change per avviare un percorso di evoluzione continua.

Le aziende devono costruire ambienti di lavoro realmente inclusivi, nei quali tutti i dipendenti abbiano pari opportunità di crescita e siano stimolati a raggiungere i propri obiettivi, indipendentemente dal loro background e dal ruolo svolto in azienda, poiché la diversità culturale deve essere concepita come un valore aggiunto per ciascuna azienda.

La vera sfida sarà quella di trovare un linguaggio che consenta di creare engagement verso una molteplicità di interlocutori, parlando a tutti ma in grado di cogliere le diverse specificità.

La cultura, infatti, determina una serie di elementi fondamentali quali valori, principi, comportamenti aziendali e sociali e diventa il comune elemento trasversale attraverso il quale interpretare con consapevolezza la complessità e la diversità (per esempio generazionali) delle grandi sfide che stiamo affrontando. L'unico modo per affrontare tutto ciò è pensare che l'unico vero elemento di trasversalità su cui lavorare sia la cultura, una nuova cultura comune basata su flessibilità, fiducia, sostenibilità, che ci orienti nel processo evolutivo in cui siamo immersi.

La seconda è la ridefinizione del ruolo di HR da Business Partner a People Consultant.

Gestione delle priorità e gestione del tempo sono diventati essenziali in contesti complessi, veloci e "liquidi" come quello attuale.

Per affrontare tale complessità, che peraltro richiede grande tempestività di risposta e un approccio alla persona in logica “employee experience”, come HR dobbiamo modificare profondamente il nostro modo di lavorare.

Dovremo ridefinire quotidianamente la nostra agenda, agire trovando il giusto punto di caduta tra urgenze e priorità evolvendo da una logica di partnership nei confronti della linea a un ruolo di consulenti, essere dei **generalisti specializzati** in grado di analizzare e comprendere le specifiche esigenze dei nostri manager e di tutte le persone per poi identificare approcci e soluzioni *ad hoc* che colgano tutte le sfaccettature, ma mantengano coerenza a livello aziendale.

Abituati in passato ad avere uno schema rassicurante di riferimento, oggi dobbiamo fare un esercizio continuo di ascolto attivo per comprendere il nuovo contesto e i nuovi scenari e aiutare i nostri manager a trovare soluzioni specifiche per ogni ambito di business e sviluppare nuovi approcci manageriali, trasformandoci quindi da Business Partner a **People Consultant**.

In conclusione, credo che la vera sfida sia avere il coraggio di **sperimentare guardando al futuro** e non cercare di adattare al presente vecchi modelli.

## **Learning organization: benessere e persone al centro delle aziende del futuro**

*di Paola Boromei – SNAM*

Il futuro del lavoro sarà segnato da profonde trasformazioni. Già nel 2022 vedremo forti cambiamenti non solo nelle modalità e nei luoghi da cui lavoriamo, ma anche nelle motivazioni per le quali lo facciamo e con quali tecnologie. Se la crisi degli ultimi due anni ha accelerato molti dei trend già in corso, chiamandoci a rivalutare le nostre priorità, i prossimi dodici mesi saranno determinanti nel concretizzare i cambiamenti, spingendo anche una ridefinizione dello scopo delle aziende e delle loro strutture organizzative. A prevalere sarà un nuovo paradigma, quello di *people-centricity*, che mette al primo posto la persona e il suo benessere. Il senso di questa crisi è stato soprattutto un ritorno ai valori e all’umano, al sentirsi bene. E andando avanti, il tessuto sociale nelle aziende farà riferimento sempre di più alla condizione di *wellbeing*, anche come leva di retention. In questo percorso, saranno fondamentali le aziende, che diventeranno traghettatrici del cambiamento grazie al ruolo sociale che oggi

sono chiamate a compiere. I parametri ESG – ovvero ambientali, sociali e di governance – acquisiranno sempre più spazio all'interno delle scelte strategiche ma anche interne, e dovranno essere pienamente integrati nell'organizzazione. Nelle parole del CEO di Blackrock, Larry Fink stiamo entrando in un nuovo modello di *stakeholder capitalism*, in cui i driver principali saranno relazioni reciprocamente vantaggiose tra le aziende e i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità. Ed è proprio in questo processo che HR avrà una funzione cruciale. Ricordo spesso l'insegnamento di un mio mentore, che diceva che le risorse umane devono accompagnare le scelte strategiche del business, al fine di mapparne le conseguenze sulle persone dell'azienda. Oggi, le stesse scelte ai vertici dovranno essere guidate dall'interesse non solo economico, ma della comunità e delle persone, e questo metterà sempre più al centro il lavoro di HR a supporto di una leadership inclusiva.

### ***Benessere al primo posto***

In questo nuovo contesto, caratterizzato ancora da una forte incertezza, la priorità sarà quella di garantire e generare **benessere**, per le persone e tutte le comunità con le quali e nelle quali lavoriamo. Sentirsi bene è ciò a cui guardando soprattutto le nuove generazioni nella ricerca dei posti di lavoro. Ed è dimostrato che uno stato di benessere delle persone si traduce in produttività sul lavoro, ma soprattutto in un maggiore **senso di appartenenza** verso l'azienda.

È anche per questo che per crescere, un'azienda dovrà continuare a puntare sul proprio **purpose** e su ciò che restituisce alle persone e alle comunità. SNAM è leader mondiale nelle infrastrutture energetiche, con uno scopo ben definito, favorire la transizione energetica. Siamo circa 5.000 in Europa, di cui 3.500 in Italia. È un'azienda che ha vissuto un cambio di pelle in questi ultimi anni, proprio per allinearsi con questo scopo, con investimenti mirati ad attività per la transizione energetica e per la decarbonizzazione. Ma abbiamo investito tanto, e soprattutto, sulle nostre persone, per accompagnarle in questa trasformazione e per aiutarle anche a superare le difficoltà del periodo.

In questi ultimi anni segnati dalla pandemia, infatti, gli sforzi e gli investimenti si sono sempre più concentrati nel preservare da un lato sviluppo e formazione, dall'altro la salute e il benessere delle persone. Abbiamo progettato un pacchetto di servizi *Covid-response* con oltre 25 iniziative in 2 anni, focalizzate sui pilastri di salute, famiglia, conciliazione, supporto

psicologico e benessere, tutte pensate per rispondere alle necessità emergenti dei nostri colleghi, grazie ad attività di ascolto e raccolta di feedback.

Quest'anno, il benessere rimarrà una delle nostre priorità. Il modello verso il quale volgiamo, che si basa sul pattern di valori di SNAM, sposta il focus dal solo assistenzialismo materiale verso la promozione di strumenti e iniziative che promuovono uno stile di vita sano e il raggiungimento del benessere fisico e mentale, come individui e non solo come lavoratori. Siamo prossimi al lancio di un nuovo programma educativo sull'alimentazione come aiuto concreto al sistema immunitario, uno sportello di sostegno psicologico individuale e sessioni online di gruppo di mindfulness.

Ovviamente anche l'inclusione e la parità di genere avranno un ruolo sempre più grande nella creazione di un ambiente equo e solidale. Iniziative come la nostra "inclusion week", l'estensione del congedo di paternità, e i percorsi di avvicinamento di ragazze allo studio di materie STEM, proseguiranno, affiancati dal nostro "manifesto del linguaggio inclusivo", il cui obiettivo è di promuovere una cultura dell'inclusione nel tessuto aziendale partendo proprio da come ci parliamo.

## ***Verso le learning organization***

Guardando oltre i prossimi mesi, le sfide diventeranno sempre più ampie e in un panorama vario le aziende dovranno acquisire un nuovo spazio all'interno della società. Il benessere delle persone rimarrà fondamentale, ma sarà altrettanto importante anche volgere lo sguardo oltre il perimetro aziendale, verso le comunità e il pianeta. Raggiungere questi obiettivi richiederà un grande sforzo di riorganizzazione, puntando non solo alla sostenibilità del business ma anche quella culturale, delle persone. Per rimanere a passo con tempi in continua evoluzione, dobbiamo ambire a trasformare le nostre aziende in **learning organisation**, che favoriscono l'apprendimento dall'interno, la capacità di adattarsi, di crescere e di innovare, generando cicli virtuosi di ascolto e di feedback, mantenendo il focus sul "fare".

In particolare, nel caso di SNAM, operiamo in un settore che sta vivendo una fase straordinaria di ridefinizione di attività e di trasformazione. Un'azienda con 80 anni di storia a cui oggi spetta la sfida di traghettare la transizione energetica, mettendo a fattor comune la propria esperienza e il proprio know-how. Per farlo, il piano strategico presentato nel 2021, concepito con una *vision* al 2030, ci vede come leader globale nelle infrastrutture per i gas verdi, prevedendo 23 miliardi di euro di opportunità

di investimento in tre aree di crescita: le reti energetiche, pronte per il trasporto di gas verdi e idrogeno, il potenziamento dello stoccaggio di energia, fondamentale per garantire lo sviluppo di nuovi progetti “green” (tra cui idrogeno, biometano, efficienza energetica, riforestazione).

In questo nuovo contesto, alle risorse umane spetterà il compito di accompagnare il processo e riorganizzare l’azienda, garantendo flessibilità, semplicità e velocità di risposta, ma anche facendo in modo che le persone siano all’altezza della sfida. Il decluttering sarà prioritario per mantenere efficienza ed efficacia. In SNAM, abbiamo già fatto molto per rendere l’azienda più “lean”, riducendo le gerarchie e semplificando i processi, ma occorrerà innovare sempre di più, affiancando un processo di snellimento all’integrazione di nuove idee e nuovi punti di vista. Stiamo già ottenendo ottimi risultati: un forte ringiovanimento (età media da 50 anni nel 2016 a 40 oggi), più donne in organico e più neolaureati, e grazie a questo, come lo afferma la classifica di Forbes Statista (2020), SNAM è tra le migliori aziende al mondo in cui lavorare, seconda solo a Ferrari in Italia. Continueremo in questa direzione, investendo nell’employer branding e nelle università, e favorendo l’innovazione attraverso l’ascolto delle nostre persone e dei giovani. A tal proposito abbiamo infatti lanciato Open Innovation, una “call for ideas” che ambisce a raccogliere proposte innovative per la transizione energetica.

In un mondo sempre più connesso, sarà fondamentale anche unire il cambiamento con la continuità, l’internazionalizzazione con la tradizione. La continuità del management avrà un ruolo fondamentale in questo senso, e sarà compito delle risorse umane, attraverso strumenti come il succession planning e i percorsi di crescita, garantire la ritenzione e la valorizzazione dei talenti. In SNAM abbiamo fatto un percorso forte anche sulla smart leadership, focalizzando il training su aree che sono fondamentali per il management (empatia, disponibilità ecc.). Al contempo, l’internazionalizzazione che prevediamo richiederà anche di “raise the bar” nei livelli di qualità, rivedendo i criteri di performance management e creando dinamicità, per avere a bordo profili più appetibili e più competitivi anche a livello internazionale.

In questa ristrutturazione sarà indispensabile puntare anche alle nuove modalità di lavoro. *Dopo la pandemia, che ne sarà del lavoro da remoto?* Sicuramente occorrerà far convivere gradi di flessibilità con il rientro in ufficio, nonché offrire luoghi più accoglienti e dedicati al wellbeing. È proprio in quest’ottica che SNAM ha concepito la sua nuova sede, che dal 2024 sarà operativa nel quartiere di Symbiosis a sud di Milano. Progettata secondo i migliori standard di sostenibilità, innovazione e tecnologia, avrà

una forte componente legata al benessere delle persone come qualità del cibo, del lavoro, interazione, modelli di aggregazione ma anche un bosco urbano aperto a tutti, per integrare anche le comunità locali.

Insomma, occorrerà trasformare le nostre organizzazioni in creature vive, morali, capaci di imparare. Ancorate nel proprio “purpose”, che va oltre al profitto e guarda al benessere collettivo, saranno organizzazioni focalizzate sullo sviluppo di persone, competenze e idee. Le tre “P” del business diventeranno, People, Planet and Purpose e, in questo paradigma, spetterà alle risorse umane il compito di coltivarne una nuova cultura e aiutarle a imparare.

## **Trasformazione culturale, equità, inclusione e relazioni tra le persone. Le sfide del 2022 e il ruolo guida dell’HR in WINDTRE**

*di Rossella Gangi – WINDTRE*

Guardare al futuro e definire le priorità HR per il 2022 non può prescindere dalla consapevolezza di quanto dirompenti siano stati i due anni recentemente vissuti.

Tutto è cambiato, ogni aspetto della vita ha avuto bisogno di rigenerarsi e ridefinirsi attraverso un nuovo confronto con la tecnologia e il “virtuale”, nella loro rinnovata veste di abilitatori di legami tra persone e organizzazioni. La tecnologia, cui si imputava di estraniare, alienare, separare l’umano dall’umano si è imposta invece come ancora di salvataggio delle relazioni, consentendo alle persone di sentirsi **molto più vicine**, e alla vita di fluire malgrado il distanziamento e le limitazioni imposte dalla pandemia.

In questi anni, in maniera resiliente siamo stati in grado di adattarci al cambiamento, poi piano piano abbiamo imparato a cavalcarlo con coraggio e spirito di innovazione. **Il 2022 sarà l’anno in cui dovrà mettere radici una nuova cultura, che sappia tenere unite le persone accompagnandole nella nuova normalità.** E in questo contesto, **la responsabilità dell’HR** non potrà che essere quella di **guidare la profonda trasformazione culturale**, resasi necessaria dal nuovo modo di vivere e lavorare.

In WINDTRE, abbiamo lanciato durante la pandemia un modello di smart working estremamente innovativo, che ci consente di lavorare con flessibilità da dove vogliamo, tutte le volte che vogliamo. Abbiamo chia-

mato il **nostro modello “Human Working”**, proprio perché abbiamo voluto mettere **al centro la componente umana**, curando il benessere e cogliendone le molteplici istanze. Un modello che è stato co-creato attraverso l’ascolto delle nostre persone, del management e in partnership con le organizzazioni sindacali. Un modello che si fonda sui valori di responsabilità e fiducia, e che fa leva sull’empowerment e l’imprenditorialità delle persone, con ricadute positive sul loro engagement. Un modello che ha continuato a sostenere il business incrementando la produttività e riducendo sensibilmente il tasso di assenteismo. Proprio perché un modello di lavoro così flessibile garantisce il massimo della **conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro**. E ci rende anche più attrattivi per le giovani generazioni sempre più attente alla reputazione di un employer anche in termini di employee experience.

Possiamo dirci però solo all’inizio di un percorso che dovremo guidare con grande cura e attenzione, affinché questo enorme dono di libertà che ci siamo dati non vada a depauperare un bene che per noi è altrettanto prezioso, quello del capitale relazionale costruito in questi anni.

**La vera sfida del nuovo anno sarà tutelare il legame tra le persone, preservare il senso di comunità, favorire l’innovazione, la creatività,** che trovano un terreno fertile proprio quando ci si ritrova insieme. Perché questo nuovo e rivoluzionario modo di lavorare possa funzionare bene anche nel futuro, **un ruolo cruciale sarà quello del leader**, che dovremo dotare, attraverso percorsi di formazione dedicati, di nuove capacità e nuove competenze, ma soprattutto di nuovi strumenti e “rituali manageriali”, affinché loro stessi riescano a fornire **la reason why** alle loro persone per tornare in ufficio. **Le competenze di ascolto, empatia, di inclusione saranno importantissime per non lasciare indietro nessuno.**

Ma in un modello di lavoro ibrido, in cui le persone sono valutate in base agli obiettivi che raggiungono e non in base alla presenza, ogni singola persona dell’azienda gioca un ruolo fondamentale per il successo della stessa. Per questo in WINDTRE abbiamo superato il tradizionale concetto di leadership, orientandoci su un **modello di cittadinanza attiva**, declinato in una serie di comportamenti organizzativi che auspichiamo, in cui ognuno deve essere proattivo, responsabile, per portare un contributo fattivo al successo dell’azienda.

Infine, noi oggi come direzione HR abbiamo un’occasione veramente unica per lasciare un’impronta positiva, sia all’interno delle nostre aziende che in generale nel nostro Paese. Attraverso **l’attenzione alla diversità, all’inclusione, la promozione della parità di genere all’interno delle nostre aziende**, che sono solo alcuni degli aspetti della grande inclusione

culturale di tutte le differenze che noi ci troviamo a gestire all'interno delle nostre realtà. **Un altro tema di diversità è quello dell'aging.** Tutti ci troviamo a gestire nella nostra azienda almeno 5 generazioni, e abbiamo una grande responsabilità nei confronti di tutte queste generazioni. Dobbiamo porci il problema di come sarà il futuro del nostro lavoro, non solo di qui a 10 anni, anche di qui ai prossimi 3-4 anni, quali saranno i mestieri di cui non avremo più bisogno e quali invece quelli di cui c'è già oggi un'incredibile penuria e guerra di talenti. E anche questo è un tema di grande inclusione: fornire gli strumenti affinché le persone possano essere sempre pronte rispetto alle sfide che il futuro gli pone. Attraverso piani di upskilling, reskilling, salvaguardando l'employability di tutti, in un futuro del lavoro. Tutto questo accompagna, favorisce, fa fiorire una cultura della diversità e dell'inclusione, che è una sfida importantissima per tutti noi che ricopriamo questo ruolo.

## **Il coraggio di trasformarsi**

*di Gualtiero Mago – ST Microelectronics*

*Trasformazione*, ovvero “l'atto, l'azione o l'operazione di trasformare, il fatto di trasformarsi o venire trasformato, che comporta un cambiamento, per lo più definitivo, di forma, di aspetto, strutture o di altre qualità e caratteristiche”.

Trasformare, trasformarsi o essere trasformati: questa è la sfida della nostra comunità professionale se vogliamo continuare a essere partner strategici del business.

Presuppone l'evoluzione della nostra stessa natura, da HR, declinato nelle varie accezioni della Business Partnership, a professionisti di People & Culture, a supporto del consolidamento della centralità della persona all'interno del sistema valoriale e culturale delle nostre aziende.

Si tratta di un cambiamento generalmente già in corso, cui la pandemia ha impresso velocità, evidenziando debolezze e opportunità, spinto alla prova pratica di strumenti, e fornito dimostrazioni concrete della necessità di cambiare.

Ci si dovrà professionalizzare nel **workforce planning**, in un contesto in cui la trasformazione di business ha assunto una rapidità esponenziale rispetto a quanto sperimentato negli scorsi decenni. In cui businesses e mestieri che non esistevano solo alcuni anni fa, si prevede saranno il futuro.

Il tema dell'**attrazione, costruzione e retention delle competenze critiche**, da anni al centro di discussioni sul disallineamento tra offerta e domanda, sulla distanza tra mondo dell'impresa e delle istituzioni scolastiche, su strumenti di sviluppo (e autosviluppo), percorsi, dovrà tenere in conto sempre più le aspettative delle persone, le diverse scale valoriali delle generazioni contestualmente al lavoro.

L'appartenenza, l'equità, l'inclusione, la sostenibilità, sono valori che stimolano la nostra famiglia professionale a essere sempre più **agente di cambiamento**.

Ci troveremo a doverci confrontare col **re-disegno dei nostri processi, a ripensare all'offerta e al nostro modello di servizio**, per renderli più "persona-centrici", mezzi utili per dare garanzia del **coinvolgimento**, coerenti con l'**unicità della persona**. Focalizzati sull'**employee experience**. Ambito in cui la comunicazione interna, con gli strumenti digitali e i canali ormai disponibili, svolgerà un ruolo sempre più importante.

Costituirà fattore di successo (o di insuccesso) della trasformazione la capacità di sfruttare, anche organizzativamente, una disponibilità di dati e di strumenti mai vista in passato.

Da sempre siamo una delle organizzazioni che ha maggiore disponibilità di dati, e gli strumenti di analytics e AI hanno aperto a nuove opportunità.

**HR data driven**, ma focalizzati su KPI's rilevanti e strategici, evitando derive, purtroppo facili, di infatuamento per la quantità.

La sfida in ultimo (è) sarà, a mio parere, nell'**investire nelle nostre stesse capacità e competenze**, per ridisegnare consapevolmente il nostro ruolo futuro, con e per il business, con coraggio.

## **Investiamo sul mercato del lavoro a chilometro zero**

*di Massimiliano Crespi – SEA Milan Airports*

Nel periodo che va dal 2005 al 2020, il tasso di occupazione italiano nella classe di età 15-24, è passato dal 25,7% al 16,8%, con un divario rispetto alla media UE-27 che si è raddoppiato. Nello stesso periodo si è quadruplicato il divario tra l'Italia e la media UE-27 per quanto riguarda l'occupazione della classe di età 30-34 (la c.d. fascia dei giovani adulti), che nel 2020 vedeva occupati il 66,9% dei giovani<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cfr. Alessandro Rosina, "Il lavoro delle nuove generazioni", cap. 3, in CNEL, *XXIII Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2021.

Secondo un rapporto stilato nel 2021 dalla Commissione UE sullo stato di salute del mercato del lavoro europeo, “la situazione italiana è tra le peggiori in molti campi”<sup>2</sup>. Non è, purtroppo, una sorpresa, ma i numeri, nella loro fredda semplicità, fanno impressione.

L’Italia non va a medaglia in nessuno dei 16 item considerati e occupa le ultime posizioni per:

- tasso di occupazione delle donne (insieme alla Polonia e all’Ungheria);
- abbandono degli studi (insieme alla Romania);
- quota di NEET (insieme alla Bulgaria);
- tasso di occupazione (insieme alla Grecia e alla Spagna);
- livello di reddito lordo disponibile pro capite (insieme a Cipro).

Tutto amaramente noto, con l’aggiunta di un primo gigantesco paradosso: con circa il 16% di inattivi e circa 1/3 di giovani disoccupati (dati 2020), c’è in Italia una rumorosa carenza di manodopera. Un’evidenza ben nota a chi si occupa di recruiting nelle aziende. Le ragioni secondo la UE sono sostanzialmente due: un elevato tasso di abbandono scolastico e una carenza di competenze in generale e di quelle tecniche in particolare, fenomeni che a loro volta producono un secondo paradosso altrettanto gigantesco.

Siamo infatti stati capaci di “trasformare le nuove generazioni in uno svantaggio competitivo nello sviluppo dell’Italia”<sup>3</sup>. È come se i giovani fossero diventati un problema. Meglio averne di meno potrebbe dire qualcuno, ci sarebbe meno disoccupazione giovanile. Una considerazione assurda che impone una mobilitazione delle coscienze.

Bisogna fare qualcosa.

Credo che mettere mano al mismatch tra domanda e offerta di lavoro sia una delle principali sfide che le persone di HR devono saper cogliere con urgenza, perché la sopravvivenza delle nostre aziende sarà messa a dura prova (già si vedono le prime avvisaglie) dall’impossibilità di reperire il giusto numero di persone con le giuste competenze. Ed è una sfida che si gioca sulla lunga distanza, che certamente richiede un ruolo attivo del decisore politico e delle istituzioni, ma in cui il nostro contributo come aziende e come HR può rivelarsi trainante.

Provo a mettere in fila qualche ragionamento su possibili passi da compiere, partendo da una considerazione legata alla mia esperienza professionale.

<sup>2</sup> Cfr. Beda Romano, “Giovani e lavoro, perché l’Italia è in fondo alla classifica UE”, *Il Sole 24 Ore*, 6/1/2022.

<sup>3</sup> Cfr. Alessandro Rosina, “Un’anomalia da correggere con il piano di rilancio”, *Il Sole 24 Ore*, 6/1/2022.

Le nostre aziende insistono su un mercato del lavoro di “prossimità”, “a chilometro zero”, a cui si è storicamente attinto e a cui ci si rivolge in larga parte per soddisfare in particolare l’esigenza di competenze core, quelle strettamente connesse al business specifico. Un mercato del lavoro di prossimità può essere considerato tale se è in grado di esprimere dal lato della domanda di lavoro, un fabbisogno di competenze di base, comuni a una filiera o a comparti specifici, che si sono formate per esempio intorno a grandi infrastrutture. Se penso al comparto aeroportuale e alla numerosità ed eterogeneità delle merceologie presenti, sono evidenti i punti di contatto in termini di skill richieste dalle aziende, fondamentali per esempio per conseguire l’eccellenza nella customer experience o assicurare gli standard di security e safety richiesti dalle normative internazionali. Come per qualsiasi mercato di beni e servizi, anche quello del lavoro ha necessità di ricorrenti analisi di scenario, di investimenti, di manutenzione, di energie e intelligenza al servizio di un’attività di programmazione di medio e lungo periodo, in un processo di interazione continua tra due dei principali attori, le aziende e la scuola.

Per incrociare in maniera efficiente quella tipologia di domanda e offerta di lavoro, un mercato del lavoro a chilometro zero deve poter contare su quattro leve principali:

- 1) un’ossessiva attenzione alle giuste competenze;
- 2) una scuola aperta al dialogo;
- 3) aziende che decidono di condividere soluzioni per bisogni comuni;
- 4) il desiderio delle persone di trasmettere, con generosità, il proprio sapere.

Provo a sviluppare in estrema sintesi ciascun item:

- 1) *un’ossessiva attenzione alle giuste competenze.* Un mercato del lavoro che possa definirsi efficiente deve poter contare, tempo per tempo, sulla disponibilità di competenze giudicate attraenti sul versante della domanda di lavoro. Se la rapida obsolescenza delle competenze è un fatto acclarato in considerazione dell’aumentata velocità dei cambiamenti tecnologici, un’incessante analisi sui cambiamenti evolutivi delle competenze che si accompagna a una concreta capacità di programmazione di medio periodo, devono rappresentare il tratto distintivo di un mercato del lavoro di prossimità;
- 2) *una scuola aperta al dialogo.* Io penso che il luogo naturale in cui si attiva il processo di formazione delle competenze sia quello della scuola, ambiente ideale per la socialità e le interlocuzioni richieste da generazioni che si stanno plasmando. Gravata da questa importante responsabilità, la scuola non può essere lasciata sola, ma deve poter contare – ed essere disponibile essa stessa ad aprirsi – sulla costante

interazione con le aziende, cui deve essere riconosciuto il diritto (che devono esercitare) e il dovere (che devono assumersi) di tracciare le direttrici dell'evoluzione delle competenze in un orizzonte di medio periodo, costantemente aggiornato;

- 3) *aziende che decidono di condividere soluzioni per bisogni comuni.* Sto parlando di aziende al plurale, perché andare in solitaria è una scelta non sostenibile nel tempo. È noto – ed ha senso – che la propensione delle scuole ad aprirsi al dialogo con le aziende sia direttamente proporzionale alle prospettive offerte di concreta occupabilità. Ed è per questa ragione, per evidenziare una capacità collettiva di assorbimento occupazionale prospetticamente interessante che le aziende con esigenze comuni dovrebbero fare squadra. Ciò che la singola azienda non è in grado di proporre in termini di attrattività occupazionale, può invece essere adeguatamente rappresentato cambiando il punto di vista. Se SEA Milan Airports oggi non è in grado, in solitaria, di offrire opportunità occupazionali in misura concretamente attrattiva per la scuola, l'offerta del distretto aeroportuale, con il suo mercato del lavoro di prossimità, potrebbe evidenziare ben altre potenzialità;
- 4) *il desiderio delle persone di trasmettere, con generosità, il proprio sapere.* È un ingrediente essenziale, perché le cose accadono, se le persone comprendono la necessità di mobilitarsi. In un mercato del lavoro che intermedia competenze, emerge con evidenza la centralità dei detentori del sapere, quei maestri di mestiere presenti nelle nostre aziende la cui eredità di valori e di competenze deve essere tramandata.

Nel dibattito più recente sul mix generazionale “ideale” che le aziende dovrebbero presentare, qualche volta accade che alla seniority non si presti la giusta attenzione, generando effetti di dis-engagement. Penso allora che motivare i nostri over-50 a giocare un ruolo cruciale nella formazione delle nuove generazioni, invitandoli a candidarsi per un compito denso di significato, possa rappresentare una straordinaria leva di liberazione di energie e di ritrovato senso del proprio lavoro.

Non resta a questo punto altro da fare che partire con progetti concreti, mettendoci insieme.

### **Il wellbeing: non un benefit ma una strategia di welfare aziendale**

*di Anna Zattoni – Jointly*

Gli ultimi due anni saranno ricordati non solo per la pandemia ma anche per la profonda trasformazione che il Covid-19 ha portato nel mondo del lavoro. Stravolte le modalità, gli spazi e i tempi dell'attività professionale, oggi è il wellbeing o benessere dei collaboratori la principale sfida per le organizzazioni – e la terza, per importanza, in Italia insieme a innovazione e qualità dei processi – secondo una recente indagine di Deloitte<sup>1</sup>. Perché se da un lato la nuova organizzazione del lavoro e la trasformazione digitale hanno avuto un impatto positivo sul business, dall'altro hanno modificato profondamente la quotidianità di persone e aziende, facendo emergere alcuni punti critici. Le nuove modalità di lavoro hanno permesso la continuità del business e, se ottimizzate, possono generare – in base all'indagine BCG *The Workplace of the Future* – un aumento strutturato del 15-40% in termini di produttività, con una contestuale riduzione dell'assenteismo (-40%) e del turnover (dal 10 al 15%). Anche in Italia la ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, condotta in collaborazione con Doxa, conferma che la produttività si è mantenuta stabile e che in un caso su cinque (21%) i collaboratori hanno anche acquisito nuove competenze.

Ma – avverte l'Osservatorio – la lontananza obbligata dall'ufficio ha in molti casi provocato nei lavoratori senso di isolamento, con conse-

<sup>1</sup> *Deloitte Global Human Capital Trends, 2021.*

guenze negative sul senso di appartenenza all'azienda e sul benessere personale e organizzativo. Solo a casa più di un lavoratore su tre (39%), ha avuto difficoltà a mantenere un buon work-life balance e rischia il burnout dovuto all'iper-connessione. La produttività non fa rima quindi con il benessere inteso in senso lato delle persone, e anche il livello di engagement misurato dall'Osservatorio tra il 2020 e 2021 si è ridotto di oltre 10 punti percentuali (dal 76% al 64%). Per cogliere le nuove opportunità di lavoro non è quindi più sufficiente mettere a sistema lo smart working sperimentato durante la pandemia ma è fondamentale riprogettare l'esperienza lavorativa delle persone, dentro e fuori l'azienda, facendole stare bene. Un nuovo approccio olistico delle aziende al wellbeing, inteso come benessere dei collaboratori, che diventa poi benessere organizzativo. Un salto di qualità, da offerte standardizzate e spesso frammentarie – come l'assistenza sanitaria, i flexible benefit, il nido aziendale – a nuovi programmi mirati al benessere a 360° come orari di lavoro flessibili, misure di work-life integration, consulenza su come mantenersi in forma e in salute.

Un approccio integrato che affronta le quattro dimensioni del benessere fisico, emozionale, finanziario e sociale e che oggi, secondo la ricerca di Willis Towers Watson's *Wellness Diagnostic Survey*<sup>2</sup>, è riconosciuto come vincente dalla maggioranza dei datori di lavoro (80%). Per questo Jointly ha sviluppato un tool di auto-assessment, semplice ed efficace, per scoprire in pochi passi a che punto è un'azienda rispetto alla propria strategia di sostegno al benessere dei dipendenti (<https://bit.ly/3layWO2>).

## **Il cambiamento: nuove esigenze, nuove risposte**

*di Gianluca Bilancioni – Teleperformance*

La pandemia ha costretto il mondo e di conseguenza le aziende a ripensare completamente le proprie strategie di welfare.

Improvvisamente, tutto quello che era stato studiato, progettato e realizzato è diventato obsoleto facendolo apparire fuori contesto.

È iniziata una complessa fase di analisi del nuovo mondo che si era affacciato ai nostri occhi. Abbiamo dovuto studiare l'ignoto e ripensare il pensato fino a oggi.

<sup>2</sup> La ricerca condotta a partire dal diagnostico nel 2021 ha interpellato 200 datori di lavoro a livello globale, che gestiscono complessivamente più di 1,7 milioni di persone.

Siamo ancora in piena fase pandemica a livello mondiale ma se vogliamo essere attori e non spettatori dobbiamo agire rapidamente.

La pandemia ha messo a nudo le significative mancanze che il sistema sanitario mondiale e italiano hanno accumulato in anni di tagli delle spese e proprio da questo punto dobbiamo partire per cambiare il trend e invertire la rotta.

Un sofisticato sistema di connessioni di servizi per i nostri dipendenti, i loro figli e i loro genitori deve essere l'obiettivo del welfare 2022-2023.

Aiutare le nostre persone a gestire al meglio la loro crescita personale e professionale, offrendo, per chi lo desidera, il supporto di un professionista "indipendente" per affrontare criticità e momenti di particolare disagio (personale o professionale) oppure sviluppare il proprio potenziale.

Abbiamo iniziato nel corso del 2021 questo percorso siglando un accordo con un'associazione no profit esperta di supporto psicologico (Solterre ONLUS) alla quale abbiamo chiesto 2 tipologie di aiuto: individuale e a gruppi.

Le nostre persone possono prenotare sessioni di ascolto individuale senza limiti con una psicologa clinica oppure partecipare a 4 sessioni di gruppo di massimo 10 persone per scambiare esperienze e generarne di nuove.

Proseguiremo nel 2022 rafforzando il servizio di ascolto attivo e assistenza psicologica al fine di raggiungere quante più persone rendendole più forti e resilienti.

A questo supporto psicologico, abbiamo iniziato, a febbraio 2022, ad affiancare per alcuni un coaching vero e proprio.

Contemporaneamente a questo potenziamento individuale allargheremo il nostro supporto alla genitorialità dei nostri dipendenti nella complessa gestione della vita personale e professionale.

Le nostre persone sono il bene più prezioso che abbiamo e che ci rende una società unica per cui, oltre agli aspetti psicologici e professionali, dovremo prenderci cura anche del loro benessere fisico, psico-relazionale e nutrizionale. Per questo abbiamo previsto facilitazioni per chi vuole mantenersi in forma con corsi o attività sportive o per chi desidera affidarsi al supporto di un professionista (counselor, nutrizionista o medico) per migliorarsi o superare un momento di difficoltà.

Nel 2021 abbiamo iniziato un percorso mirato grazie alla partnership con Gympass (palestre, centri sportivi e app di wellness) e una serie di sponsorizzazioni mirate come quella con la miglior scuola velica di Taranto (Ondabuena). Nel 2022 concentreremo altre risorse mentali e monetarie su questi temi.

Ultimo tema da sviluppare interamente nel 2022 è quello incentrato sui dipendenti caregiver (chi si prende cura, anche non regolarmente, di un familiare non autosufficiente anziano o disabile) per migliorare la qualità del lavoro e della vita in ottica di work-life integration, sollevandoli da preoccupazioni, stress, incombenze e perdite di tempo legate ai carichi di cura.

Non si tratta più di garantire qualche buono pasto o voucher di servizi ma di una vera rivoluzione assoluta con al centro le nostre persone.

## **Il welfare e il benessere delle persone come primaria leva di engagement**

*di Donatella De Vita – Pirelli*

“Il benessere dei nostri dipendenti è parte integrante della cultura etica e lavorativa di Pirelli”. È l’incipit delle *Welfare Global Guidelines* che Pirelli ha messo nero su bianco, non lo scorso anno dopo l’emergenza Covid, ma già nel 2016. Le linee guida, adottate dall’headquarters ed estese a tutti i Paesi in cui il Gruppo è presente, sono l’asse portante di un programma che ha radici profonde in Pirelli, che vanno ben oltre la loro formalizzazione, perché fanno parte della storia e del DNA dell’azienda.

“Il perseguimento di questo obiettivo – prosegue la policy – avviene attraverso attività di welfare, processi e strumenti pensati per creare un ambiente di lavoro coeso e collaborativo, assicurando il necessario supporto a tutti dipendenti per le proprie necessità personali”.

Per Pirelli, il welfare è essenziale per raggiungere e mantenere una cultura aziendale basata sul dialogo e il reciproco rispetto, perché solo in un ambiente lavorativo di questo tipo vengono favoriti l’impegno e l’orientamento ai risultati.

La crisi dovuta alla pandemia Covid-19 negli anni 2020-2021 ha accelerato tuttavia alcuni trend già esistenti nelle pratiche del welfare aziendale: ovvero da un lato la progressiva “personalizzazione” dei programmi welfare sempre meno massivi e generici, dall’altro la messa al centro delle esigenze individuali di benessere nelle nuove iniziative via via messa a punto dalle aziende.

Le diverse esperienze di disorientamento, ansia, timore o solitudine che la pandemia ha spesso implicato nelle persone, hanno, appunto, fatto emergere con chiarezza come tutti i programmi volti a dare risposte individuali e finalizzate al benessere siano centrali per le aziende che vogliono assicurarsi e proteggere l’ingaggio delle proprie persone.

Il risultato di tale tendenza, anche e soprattutto quando misurata nelle survey, è l'evidenziazione di una nuova forte correlazione fra welfare e wellbeing ed engagement, a sua volta predittore di elevate performance aziendali. Questa a nostro avviso è la più grande novità nel mondo del welfare di questi ultimi mesi.

Nello specifico emergono alcune direttrici che, in particolare, guidano i piani di azione del nuovo welfare aziendale:

- il benessere delle persone diventa parte integrante dell'etica e della cultura dell'azienda;
- la ricerca di questo obiettivo ampio include quindi piani e programmi di welfare aziendale che abbiano come scopo ultimo la creazione di un ambiente di lavoro coeso e collaborativo che di conseguenza possa consentire performance di qualità ma anche l'accoglimento delle esigenze individuali delle persone;
- il welfare aziendale e la ricerca del wellbeing sono in ultima istanza essenziali per creare una cultura aziendale basata sul dialogo, sul rispetto e sulla fiducia: e tale cultura a sua volta è l'humus che rende possibile impegno, passione e orientamento ai risultati nelle persone.

## **Da welfare a people care: un impegno continuo**

*di Raffaella Maderna – Lundbeck Italia*

A volte pensiamo di non poter fare qualcosa solo perché non l'abbiamo mai fatta. Se mi guardo indietro e rifletto sull'evoluzione che Lundbeck Italia ha vissuto nell'ambito del welfare mi ritorna in mente quest'affermazione.

Lundbeck, azienda farmaceutica multinazionale danese, specializzata nella cura dei disturbi del sistema nervoso, da oltre 70 anni si dedica instancabilmente alla salute del cervello, affinché ogni persona possa essere al proprio meglio.

Solo ripensando a quando abbiamo siglato l'accordo di secondo livello con i sindacati per trasformare l'intero ammontare del premio di partecipazione in welfare nel 2017 pensavamo di aver raggiunto un grande traguardo. Abbiamo fatto da apripista nel panorama aziendale e abbiamo lavorato tantissimo sulla comunicazione ai nostri collaboratori. Per comprendere le motivazioni che ci hanno spinto verso tale scelta: erogazione di servizi di welfare differenziati a seconda dell'esigenze di ciascun collaboratore, ovunque si trovi anche geograficamente, per un

sostegno concreto nella gestione della famiglia (asilo, scuole, baby sitter, assistenza agli anziani).

Non ci siamo fermati: da “preoccuparci” del benessere della persona siamo passati a “occuparci” delle persone spinti da un forte orientamento al “people care”. La pandemia in questo caso nella sua tragicità ci ha aperto una strada in tale direzione: abbiamo capito che potevamo ampliare il concetto di welfare alla più vasta accezione di wellbeing e a tutti gli aspetti legati al benessere fisico e mentale. Oggi più che mai negli ambienti di lavoro non siamo dei numeri asettici, ma siamo delle persone ciascuno con la propria unicità, con i propri valori, preoccupazioni, timori ed emozioni. Basti pensare alle nostre esigenze personali e professionali completamente differenziate a seconda della generazione di appartenenza: è infatti presente un mix generazionale in azienda, dalle generazioni Z, X, baby boomer, ognuno con le proprie specificità... si è abbattuto il tabù di lasciare fuori dalla vita professionale tutta la sfera personale. Questi aspetti si fondono, non c'è più un perimetro netto. Una organizzazione aziendale non può permettere che queste altre importantissime dimensioni siano trascurate. Da qui gli impatti diretti e indiretti ad altri ambiti HR: performance *in primis*, motivazione e ingaggio, retention delle migliori risorse, attraction di talenti.

Per questo nel nostro contest *Well Being-Being Well* ci stiamo prendendo cura di aspetti legati alla nutrizione, alla postura, alle emozioni e a tematiche afferenti alla prevenzione sulla salute mentale, work-life balance, stili di leadership partecipativi, comunicazione intra e intergenerazionali.

Da qui l'impegno continuo di Lundbeck, totalmente allineato al nostro purpose stesso: un impegno costante e continuo affinché ogni persona possa essere al proprio meglio. Sempre.

## **Medtronic Italia va oltre lo smart working**

*di Alessandra Sama – Medtronic*

Cosa vuol dire “ritorno alla normalità” dopo la pandemia? È la domanda a cui Medtronic Italia, azienda multinazionale delle tecnologie, servizi e soluzioni mediche con oltre duemila dipendenti in Italia, ha dato una risposta con il progetto SmartMed. Siamo partiti dalla consapevolezza che non si poteva tornare a lavorare come si lavorava prima. Da qui è nato SmartMed che ha lavorato su due filoni di lavoro: uno riguarda lo smart working, presente già dal 2018; l'altro si riferisce agli spazi dell'HQ di Milano. Sul primo, abbiamo deciso di abbattere ogni limite spazio-tempo-

rale e tutti i dipendenti potranno lavorare sempre da remoto prevedendo un numero minimo di 2-3 giorni al mese di presenza in ufficio. Il progetto SmartMed si è fondato sull'ascolto delle persone: la survey fatta a maggio 2020 ci ha detto che le persone erano aperte a nuove modalità di lavoro e che auspicavano un ricorso maggiore allo smart working. Un'altra survey condotta a maggio 2021 ha confermato che i 15 mesi precedenti non hanno avuto un impatto negativo su performance e produttività, che gli effetti sulla vita personale sono positivi e che la flessibilità oraria è una componente fondamentale della vita lavorativa delle persone. Sul secondo abbiamo rivoluzionato gli spazi. Il nostro quartier generale a Milano è stato ridisegnato totalmente. Prima della pandemia ognuno aveva un ufficio e una scrivania assegnati. Ora non lo avrà nessuno, neanche l'amministratore delegato. Tutto sarà condiviso e prenotabile via app. Ci sono spazi pensati e organizzati a seconda delle necessità: una riunione informale tra colleghi, una sessione creativa o di brainstorming, phone boot per parlare senza essere disturbati, "silence area" in cui concentrarsi. L'ufficio è stato pensato per favorire la connessione, l'interrelazione, scambio e/o co-generazione di idee. È un luogo più aperto a eventi e incontri, un luogo esperienziale, un laboratorio diffuso. Questo è un progetto che va anche incontro alle richieste da parte dei giovani talenti sul mercato, i quali cercano aziende con un approccio flessibile e innovativo all'organizzazione del lavoro. Fino a oggi i risultati sono positivi e l'esperienza sta funzionando perché abbiamo investito tanto sul re-skilling delle competenze e perché da sempre il rapporto responsabile-collaboratore è basato sui principi di collaborazione, fiducia, responsabilità individuale e di team al raggiungimento dei risultati. Da più di 15 anni non abbiamo le timbrature. SmartMed è un progetto che migliora l'employee e customer experience. Questa è la nuova normalità Medtronic Italia che ha ispirato il quartier generale americano che sta sviluppando un approccio al lavoro ibrido. È uno dei rari casi in cui in Italia l'innovazione arriva prima che all'estero.

## **Smart working: nuova normalità o riflusso?**

*di Sergio Pocini – Technip Energies*

La sospirata fine dello stato di emergenza è ormai in vista, a breve le aziende dovranno decidere da sole cosa hanno imparato da questa prolungata e forzata esperienza di lavoro agile. Sotto l'aspetto tecnologico possiamo senz'altro dire che la sfida è stata vinta: già dai primi giorni di

lockdown a marzo 2020, in parte grazie alle politiche di sostituzione dei PC fissi con laptop precedentemente intrapresi, in parte anche grazie alla nostra innata capacità di improvvisazione, abbiamo capito che “si poteva fare”. La stragrande maggioranza dei lavoratori era poi già abituata alla connessione permanente nel proprio privato, alle videochiamate, alle relazioni virtuali e così è stato meno difficile del previsto trasferire queste abitudini nel mondo del lavoro. In altre parole, eravamo molto più pronti di quello che avremmo mai immaginato.

In effetti, in un momento di totale isolamento al di fuori dello stretto nucleo familiare (e per qualcuno di isolamento totale), la connessione con i colleghi e “con l’ufficio”, per quanto vuoto, ha avuto un effetto catartico: seppur lontani eravamo tutti vicini e stavamo sostenendo uno sforzo quasi eroico, non solo per uscire il prima possibile dalla pandemia, ma anche per salvare la continuità del business e dei posti di lavoro. Lo smart working è diventato inizialmente l’unguento balsamico sulle nostre ferite morali, la medicina contro la crisi economica e sociale.

Ma, una volta passata la fase di emergenza acuta, abbiamo affrontato un ritorno alla normalità schizofrenico, tra illusione e realtà, aperture e richiuse, negazionismi e fobie igieniste...

E in pochi hanno affrontato un nodo fondamentale: siamo culturalmente pronti per il *new normal*?

Ho visto alcune aziende, che troppo presto avevano benedetto lo smart working integrale come l’unico futuro possibile tornare precipitosamente sui loro passi, spesso a prezzo di grandi malumori e a volte anche di insuccessi.

Ho visto, e continuo a vedere, altre aziende pensare di tornare a modalità di lavoro pre-pandemiche e presenzialiste come se nulla fosse successo.

A mio avviso il vero nodo irrisolto è quindi quello di valutare in maniera il più possibile laica e scientifica cosa ha funzionato e cosa non funziona nel lavoro agile, a valle di una sperimentazione ormai molto prolungata e massiva, per la quale l’aggettivo “emergenziale” sembra ormai poco calzante.

Il livello di fiducia dei responsabili nei confronti dei collaboratori è aumentato oppure no? Siamo stati capaci di rivedere il modo in cui valutiamo il contributo individuale, ma anche le performance di team in modalità virtuale? Abbiamo definito i nuovi principi base di organizzazione del lavoro? La contrattualistica, sia nazionale sia aziendale, è adeguata a fornire soluzioni equilibrate che tutelino diritti e doveri reciproci tra datore di lavoro e lavoratori? Abbiamo approfondito le questioni relative all’impatto ambientale e sociale del lavoro agile (non sempre e non solo positivo a lungo termine)?

Credo sia necessario che ogni azienda, ma anche ogni lavoratore, si interroghi su queste fondamentali questioni per trovare la giusta risposta sul come gestire il *new normal*. Le esigenze, sia produttive sia individuali, sono tante e molto articolate, per cui inevitabilmente serviranno risposte agili e modulari per gestire un lavoro sempre più agile e modulare.

Altrimenti il rischio di un atteggiamento sempre più dicotomico è dietro l'angolo: da una parte i lavoratori che tenderanno, in assenza di un dialogo aperto su questi temi, a vedere lo smart working solo come uno strumento di welfare da modulare a propria univoca necessità e quindi in maniera avulsa dalle esigenze organizzative e produttive del contesto del quale fanno parte, dall'altro le aziende che ondeggeranno tra un *laissez faire* incondizionato nel timore della “great resignation”, anche a costo di perdita di efficienza e, potenzialmente, di risultati (aspetto che alle lunghe avrebbe inevitabilmente ricadute negative anche sugli stessi lavoratori) e un riflusso presenzialista basato sul controllo “a vista” che di fatto azzererebbe qualunque opportunità di rivedere e migliorare i propri processi produttivi in un'ottica più moderna, nonché di conseguire molti possibili risparmi legati alla riorganizzazione degli spazi e alla riduzione di viaggi e assenteismo collegati – cosa ormai facilmente dimostrabile – alle modalità di lavoro agile. Ma, in questa seconda ipotesi, l'aspetto a mio avviso più grave sarebbe l'evidente mancanza di fiducia nei confronti dell'autonomia dei lavoratori, ovvero l'evidenza di un totale fallimento dell'esperienza di questi ultimi due anni.



#### **Trend 2022: ristrutturazioni vs reputazione, delocalizzazioni e flessibilità del lavoro**

*di Davide Boffi – Dentons*

Il contesto italiano è caratterizzato da un ambiente talmente mutevole che anche ipotizzare quelle che sono le prospettive per il 2022 in ambito labour e nell'ambito del diritto del lavoro è molto difficile. Il Governo e lo stesso Parlamento, negli ultimi giorni del 2021, hanno tentato di fornire linee guida molto importanti rispetto ai prossimi trend.

Il primo trend che possiamo intravedere per il 2022 è quello delle ristrutturazioni. Le prime previsioni della fase immediatamente successiva al blocco dei licenziamenti si sono dimostrate in realtà errate, in quanto non c'è stato un ricorso massivo a questo strumento. Le società hanno pensato bene, anche e soprattutto per un fattore reputazionale, di riflettere e ridefinire i processi di riorganizzazione, per evitare di finire sui giornali, come è successo da luglio 2021 ai pochi casi di ristrutturazioni (anche parziali) che si sono registrati. Per il 2022 tuttavia ci si aspetta un particolare accrescimento di questo tipo di relazioni industriali, e non a caso il governo ha emanato un provvedimento molto importante, contenuto nella legge di bilancio 2022, in tema di delocalizzazioni.

Il secondo trend, parallelo al primo, riguarda le relazioni sindacali in termini di flessibilità del lavoro. La flessibilità nasce da un anno e mezzo di stress test sullo smart working, sul lavoro in remoto, su un lavoro più fluido e liquido rispetto a quello al quale eravamo abituati prima. Questo ha comportato una forte propensione da parte dei singoli degli individui a richiedere delle forme di flessibilità.

Pensare solo allo smart working è infatti limitativo. Nell'ultimo anno e mezzo i sindacati hanno assunto e accumulato un nuovo potere che potrà riflettersi anche nell'ambito delle negoziazioni sul lavoro agile, le quali, come ben sappiamo, non richiedono un accordo sindacale, ma che in molti casi viene richiesto e fa parte, comunque, del confronto fisiologico nell'ambito delle relazioni industriali.

Il 2022 si profila, in conclusione, come un anno particolare, un anno "post", su cui si registreranno le possibili conseguenze della grande tensione sociale, sindacale e lavorativa che abbiamo sperimentato negli ultimi 2 anni.

## **Flessibili, tecnologici, corresponsabili**

*di Giovanni Piccirillo – Ericsson*

Non v'è dubbio che la pandemia abbia condotto alla complessiva rivisitazione del sistema organizzativo delle imprese anche in funzione della nuova "gerarchia delle priorità" da essa scaturito.

Lo spartiacque è stato rappresentato dallo smart working e dal suo massiccio ricorso, sia da parte delle società nelle quali questa modalità di esecuzione dell'attività lavorativa era già ampiamente diffusa e rientrante nel consueto *modus operandi*, sia da parte di quelle che ne hanno apprezzato i benefici perché quasi costrette a farlo. Pena, in molti casi, la loro stessa sopravvivenza.

Quale migliore sistema organizzativo adottare ha riguardato e riguarda anche tutte quelle aziende che per ragioni legate alla peculiarità della propria missione produttiva non possono far ricorso al lavoro agile o a forme alternative di lavoro da remoto.

La conciliazione tra vita professionale e vita familiare è diventata la cartina di tornasole per comprendere con quanta convinta lungimiranza le aziende implementino politiche virtuose per concedere al personale effettivi margini di flessibilità.

Ma allo stesso tempo le frontiere spalancate verso l'innovazione continua e la digitalizzazione stanno ponendo i datori di lavoro, soprattutto quelli impegnati in settori altamente tecnologici, di fronte alla mancanza di collaboratori aventi profili di spiccato contenuto professionale. E, di converso, soprattutto i più giovani stentano a trovare opportunità di lavoro di qualità e in linea con i loro percorsi di studio e di formazione.

Ecco, quindi, che alla caccia al talento deve seguire la sua immediata fidelizzazione attraverso iniziative volte ad assecondarne le mutate aspi-

razioni in relazione, per esempio, a temi come l'ambiente, la diversity, la responsabilità sociale e il proprio ruolo nella comunità in cui opera.

Nell'ottica di una ripristinata normalità, seppur su basi diverse rispetto al passato, si modulerà allora la figura di un "nuovo" lavoratore, per il quale contrattare le migliori condizioni economiche in ragione degli obiettivi prefissati. Significherà affiancare alla retribuzione una serie di benefit, ivi compresa la garanzia di un aggiornamento costante della propria "cassetta degli attrezzi", per consentirgli di essere sempre in grado di ricollocarsi.

Anche perché il fenomeno ormai globale delle "grandi dimissioni" ci sta lanciando un messaggio da non sottovalutare: è riemersa in maniera prepotente la centralità della persona, le cui esigenze si sono radicalmente modificate, e sempre più difficilmente verrà affidato ad altri interlocutori il compito di farsi portavoce delle proprie istanze se non saranno capaci di intercettarle in maniera adeguata.

2022, ovvero l'anno durante il quale sarà necessario fare sistema e rendersi corresponsabili l'un l'altro del lavoro che cambia, che si evolve, che si riscrive – Governo, aziende, sindacati, mondo scolastico e accademico –. E gli stessi lavoratori.

## **Le relazioni industriali nell'epoca del PNRR: una sfida da raccogliere**

*di Federico Valtolina – ABB*

Con l'inizio della fase attuativa del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) siamo entrati in una vera e propria epoca nuova, caratterizzata da un intenso confronto fra istituzioni pubbliche (Governo, Ministeri), organizzazioni sindacali e associazioni di rappresentanza delle imprese.

Questo confronto si è sviluppato nella forma di documenti di indirizzo anche su materie estranee a quelle strettamente correlate al PNRR (si veda il Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile), in uno sforzo condiviso di realizzazione di iniziative concrete su temi di interesse comune.

In un ambito differente, ma comunque riferibile all'area delle politiche industriali, abbiamo anche assistito a un'iniziativa congiunta fra un'associazione di categoria (Federmeccanica) e le principali organizzazioni sindacali di settore (FIM, FIOM e UILM), rivolta a sollecitare un intervento del Governo a salvaguardia di un importante comparto industriale italiano (automotive).

Le esperienze fatte nei due anni dell'emergenza pandemica all'interno delle imprese, attraverso il lavoro svolto dai Comitati per l'applicazione del Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto alla diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro del 24 aprile 2020, sono state un'ulteriore testimonianza di un clima di fiducia e collaborazione fra imprese e rappresentanze sindacali.

Non possiamo dimenticarci che questo lavoro condiviso ha consentito di gestire e poi superare la fase pandemica più acuta, limitando gli impatti nel comparto industriale, costituendo così le premesse per la successiva fase di ripresa impetuosa.

Tutto bene quindi?

Purtroppo, non è stato sempre così, e se si guarda a ritroso all'ultimo biennio, non sono mancati momenti di contrasto e conflitto (in particolare nella fase iniziale) fra imprese, organizzazioni sindacali e, infine, anche fra queste ultime e il Governo, culminati nello sciopero generale di CGIL e UIL del 16 dicembre 2021.

Potrebbe essersi trattato però di un episodio isolato, e questa sembra essere confermato da un documento programmatico (si tratta del "Protocollo per la partecipazione e il confronto nell'ambito del piano nazionale di ripresa e resilienza e del piano nazionale per gli investimenti complementari" sottoscritto il 29 dicembre 2021) nel quale il Governo si impegna a informare CGIL, CISL e UIL sulla "ricaduta diretta e indiretta sulle condizioni di lavoro e sull'occupazione" in relazione alle iniziative attuative del PNRR.

Tutto questo quadro sembra delineare (anche se con qualche elemento di frammentarietà) scenari nuovi nei quali, almeno nel breve periodo, non potranno riemergere facilmente modelli di confronto fra imprese e organizzazioni sindacali basati su conflittualità e rapporti di forza esibiti.

Alcune priorità nazionali come la transizione digitale e quella ecologica – per non parlare dei processi di riconversione industriale che stanno per impattare alcuni comparti industriali come l'automotive – dovranno necessariamente essere affrontati con una logica diversa dal confronto negoziale tradizionale e questo porterà a condividere scelte attraverso lo strumento del dialogo costruttivo e della contrattazione.

A similitudine di quanto avvenuto nel sistema politico, ci sono quindi tutti i presupposti affinché anche nelle relazioni industriali italiane possa avvenire un cambiamento non opportunistico, dove una nuova impostazione delle regole del gioco possa accompagnare l'evoluzione del nostro sistema industriale verso il presente e il futuro dell'economia digitale.

Il biennio 2022-2023 e l'implementazione delle iniziative previste da PNRR ci daranno l'evidenza se i fatti positivi che si sono registrati sino a ora saranno divenuti patrimonio condiviso fra i protagonisti oppure se si sarà trattato dell'ennesima occasione mancata.

## **Nuovo contratto integrativo aziendale ICS – Persone al centro per il benessere lavorativo**

*di Francesca Rossi – Istituto per il Credito Sportivo*

Una buona politica di welfare contribuisce a migliorare il clima aziendale e il benessere delle lavoratrici/lavoratori ha un impatto positivo sulle performance degli stessi e sullo sviluppo sostenibile (ESG) dell'Istituto per il Credito Sportivo (ICS).

In tale ottica, a settembre ICS ha rinnovato con buona pace sindacale il proprio CIA (Contratto Integrativo Aziendale) per suggellare e confermare il patto di sviluppo di lungo termine condiviso con i propri dipendenti, in linea con i valori distintivi interni.

Gli accordi, nel loro insieme, contengono vari aspetti migliorativi, quali: l'aggiornamento di alcune agevolazioni; contributi e sussidi; la rimodulazione e l'inserimento di alcuni istituti in linea con l'evoluzione della società e del quadro normativo di riferimento, oltre che con il ricambio generazionale interno.

Nelle novità introdotte si pone concretamente **la persona al centro**, senza distinzioni che possano essere determinate da inquadramento/livello gerarchico, ma indirizzando le iniziative e i servizi a tutti i dipendenti.

### ***Principali evidenze***

- L'attuale CIA ICS e gli accordi a latere sono essenzialmente in linea con il settore e hanno finora garantito la soddisfazione del personale.
- Gli istituti che si propone di introdurre e/o modificare rispondono da un lato all'evoluzione della società e ai fabbisogni emergenti, dall'altro risultano molto apprezzati dai dipendenti e considerati come distintivi dell'appartenenza all'ICS.
- Lo scenario attuale, inerente alle condizioni di finanziamento dei mutui casa e alla discrepanza tra tassi di interesse applicati ai mutui dei dipendenti ante 2021, ha generato un'opportunità di revisione dei tassi.

- Infine, viene introdotto e disciplinato il lavoro in modalità “smart”, come già sperimentato durante la pandemia, ridenominato “Smart Working 4.0”. Rientra in un processo irreversibile e sostenibile di bilanciamento del rapporto tra tempo lavoro e tempo dedicato alla vita privata, in grado di accompagnare le attuali sfide di transizione del contesto (anagrafiche, tecnologiche, ecologiche).

## ***Driver e novità introdotte***

- **Genitorialità:**
  - **sostegno nascite – bonus bebè (novità):** riconoscimento al collega di un bonus di € 1.500 lordi in occasione della nascita di ciascun figlio;
  - **bonus babysitter (novità):** riconoscimento di un bonus di € 500,00 annui quale contributo alla spesa sostenuta per la babysitter della figlia/o fino al compimento del terzo anno di vita e non iscritto all’asilo nido/ponte;
  - **borsa di studio università:** mantenimento importi già previsti per gli altri livelli di studio (dall’asilo al liceo) con un incremento dell’importo della borsa di studio per la figlia/o universitario da € 600,00 a € 1.000 annui.
- **Fragilità e sviluppo sostenibile:**
  - **sussidio disabilità:** incremento dell’importo riconosciuto al dipendente per se stesso o per il figlio/o o il coniuge con disabilità ai sensi dell’art. 3 c. 3 della legge 104/92, da € 2.520 a € 3.000 annui (stima del costo su un’ipotesi di 15 riconoscimenti l’anno) **(novità):** riconoscimento al dipendente (con inquadramento entro il QD2) di un importo di € 1.500 annui per la figlia/o minorenni con disabilità ai sensi dell’art. 3 c. 1 della legge 104/92;
  - **assistenza figli con DSA (disturbi dell’apprendimento) (novità):** riconoscimento di 2 giorni all’anno di permessi retribuiti per il genitore;
  - **volontariato (novità):** riconoscimento fino a 5 giorni lavorativi annui di permesso retribuito per svolgere attività di volontariato presso organizzazioni iscritte nei registri di cui alla legge 266/91, con impegno a valutare ulteriori giornate di permesso per la partecipazione a iniziative aziendali di servizio alla comunità.
- **Tutela salute:**
  - **polizza salute-prevenzione:** le condizioni della polizza sanitaria vengono mantenute inalterate e, in aggiunta, viene introdotto un

- check-up annuale completo (esami e analisi diagnostiche) per tutti i colleghi;
- **riduzione permessi cure mediche:** da 20 a 15 ore annue contro-bilanciata dall'introduzione di altri permessi (DSA) e da una complessiva maggiore flessibilità lavorativa.
  - **Sostegno famiglia:**
    - **credito welfare:** introduzione di un plafond dedicato a servizi per il dipendente e la famiglia del valore annuo di 2.500 € per tutti i dipendenti in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente a quello del riconoscimento. L'importo è uguale per tutti i dipendenti. Tale importante istituto risulta allineato con le migliori pratiche del mercato e con gli obiettivi di ingaggio e sviluppo nel lungo termine. Il credito verrà riconosciuto a partire dal 2022. Già sperimentato in occasione della celebrazione del 60° anno di età di ICS, la piattaforma al momento utilizzata è EDENRED, player riconosciuto e tra i più completi sul mercato per questi servizi. Sono in corso le valutazioni per la selezione della piattaforma da introdurre a regime a partire dal 2022;
    - **decesso del dipendente:** incremento del massimale di indennità riconosciuta agli eredi del dipendente in caso di morte. Anche in questo caso il massimale è uguale per tutti i dipendenti;
    - **finanziamenti agevolati al personale:** vedi paragrafo *ad hoc*.
  - **Banca del tempo solidale (novità):**
    - **la “banca del tempo”** di natura solidale è finalizzata alla costituzione di un bacino annuale di ore di permessi retribuite per far fronte a gravi e accertate esigenze personali e familiari. La banca del tempo solidale è alimentata dalla donazione volontaria da parte dei dipendenti di ferie, ex festività e banca ore degli anni precedenti non fruite allo scadere del termine previsto o di ferie dell'anno in corso eccedenti rispetto ai 20 giorni di legge. La cessione avviene a titolo gratuito, in via definitiva e con esclusione di qualsivoglia forma di monetizzazione delle stesse da parte del beneficiario.
  - **Smart working 4.0:** dal 2022 in base alla stabilizzazione dello stato pandemico e al termine del regime emergenziale, si disciplina SW 4.0 che prevede su base settimanale il 60% delle giornate in presenza e il 40% in smart. Per accompagnare l'avvio della modalità a regime, viene introdotto un contributo forfettario mensile (per spese di allestimento postazione ed eventuali costi impliciti), subordinato alla sottoscrizione dell'accordo individuale annuale e modulato in funzione dell'effettiva fruizione nel mese delle giornate in smart working. La modalità a regi-

me prevederà la fine dell'erogazione del buono pasto in smart working. Per quanto riguarda la previdenza complementare, il tema è stato trattato e vengono mantenute le attuali condizioni.

La complessiva piattaforma di interventi presenta inoltre un **significativo impatto in termini ESG e sottolinea i valori distintivi ICS.**

### **I megatrend del lavoro declinato al futuro: flessibilità, competenze trasversali, processi di selezione snelli ed efficaci**

*di Roberto Colarossi – Indeed*

Tra i cambi di paradigma che l'emergenza pandemica ha prodotto, quelli che hanno interessato il mondo del lavoro hanno avuto effetti particolarmente dirompenti sulla vita delle persone e delle aziende. È cambiata la cornice dentro la quale il lavoro si svolge: il contesto, i luoghi, le tempistiche. È cambiato il portfolio delle competenze richieste ai lavoratori, con una nuova accelerazione su quelle trasversali. Cambiano, infine, i processi di selezione del personale, l'esperienza di chi offre e di chi cerca lavoro, l'attrattività stessa delle aziende.

“Lo abbiamo chiamato telelavoro, lavoro da casa, smart working o anche south working: tantissime aziende nel mondo hanno finalmente compreso che si può lavorare da luoghi diversi dall'ufficio, migliorando la produttività e armonizzando meglio vita privata e professionale”, sottolinea Roberto Colarossi, Senior Director Italia di Indeed, il sito per la ricerca di lavoro più visitato in Italia e nel mondo. Proprio Indeed ha recentemente curato un'indagine su 100 imprese italiane che ha mostrato che per attrarre talenti, accanto alla leva delle prospettive salariali, le aziende oggi puntano a caratterizzare le loro offerte di lavoro come “smart” o “flessibili”. “Il nuovo paradigma del lavoro flessibile – continua Colarossi – potrebbe sembrare diverso da un'azienda all'altra e molti leader aziendali si stanno infatti chiedendo quale modello funziona meglio per la propria realtà”.

In questo contesto evolutivo devono cambiare anche i processi di recruiting. Proprio per migliorare questo percorso, Indeed lancia la sua Indeed Hiring Platform, una soluzione integrata che consente ai datori di lavoro di accelerare le assunzioni, dagli annunci ai colloqui, senza alcun software aggiuntivo. “Vogliamo aiutare a reinventare il processo di assunzione – spiega Roberto Colarossi – in modo che le persone in cerca di lavoro siano collegate alle opportunità nel modo più efficiente possibile. La nostra visione è rendere l’ottenimento di un lavoro facile come premere un pulsante”.

Per i datori di lavoro, l’80% dello sforzo nel processo di assunzione è amministrativo: “Un iter durato giorni o settimane – conclude Roberto Colarossi – ora si riduce a pochi minuti, grazie all’automatizzazione dei compiti più ripetitivi. Risparmiando questo tempo, i reclutatori possono concentrarsi sulla parte più importante dell’assunzione: conoscere i candidati”.

## **Talento vuol dire coraggio**

*di Stefania Monini – Fileni*

Il messaggio di Alessia è inaspettato, e forse anche per questo mi commuove. Dice che sta per intraprendere una nuova sfida, molto impegnativa, nonostante si trovi in quella che lei definisce un’organizzazione pressoché perfetta (mi chiedo: esistono?) e che il coraggio lo ha trovato anche pensando a me, alle scelte che ho fatto, prendendomi spesso dei rischi. Il salto sarà notevole, ma lei ci proverà. E, penso io, ci riuscirà. Perché Alessia è un vero talento, l’ho capito dal primo colloquio di selezione: grande velocità di pensiero, sintesi realizzativa magistrale, straordinarie doti di relazione. Doti poi rafforzate nel suo percorso professionale anche grazie alla copertura di ruoli internazionali (in due Paesi europei), che per un mestiere come il nostro non è facile, perché le legislazioni sono differenti e sono scritte in una lingua che non padroneggi, perché la cultura organizzativa che una persona di risorse umane (vabbè, chiamiamo così il nostro lavoro, solo per capirci, anche se la definizione è evidentemente superata) deve sviluppare, accelerare, a volte far evolvere, non è certamente quella del tuo Paese.

Mi viene in mente un altro talento, Mario, anche lui cresciuto tantissimo grazie alle esperienze all’estero, nel suo caso veramente forti: Russia, Polonia, Cina (Shanghai). Lo chiamo perché cerco un direttore acquisti, mi risponde con gentilezza e ironia: “Stefania, non sono alla tua portata,

ho un livello retributivo coerente con un ruolo molto pesante. E poi ho rimpiazzato la fidanzata che a causa tua [e ride] ho abbandonato quando mi hai mandato in Cina. Ormai sono stabile al Nord”. Di lui ricordo bene la testardaggine, l’astuzia negoziale, la capacità di portare risultati ben oltre le aspettative. Tutto quello che ha raggiunto è ampiamente meritato.

L’ultimo caso che voglio raccontare è il collaboratore con cui ho avuto forse la dialettica più accesa, un testone coraggioso, che mi fronteggiava in sfide all’ultimo sangue. Lo ammetto, è stato uno dei miei preferiti proprio per questo. Oltre che per la sensibilità di business, la rapidità della sintesi, la curiosità, la profonda umanità. Ha sempre aderito con entusiasmo a progetti complessi, che esulavano dal suo perimetro, arricchendo così il suo bagaglio professionale ben oltre le sue competenze di ruolo. Prefiguro per lui una brillante carriera in ruoli di direttore generale o amministratore delegato.

Se le caratteristiche di una persona di talento (anche qui la definizione è stretta, ma non mi appassionano le dissertazioni semantiche) le devo dedurre dai casi concreti che ho visto nella mia vita, ed è un metodo a mio parere molto valido, affermo con ragionevole certezza che nella complessità attuale le doti che sono imprescindibili per il successo professionale, quello vero, duraturo, quello che non fa morti e feriti ma anzi dissemina il suo cammino di benessere e felicità, sono quelle che ho visto nelle persone di cui ho raccontato: in primis il coraggio, poi la rapidità nel cogliere l’essenza del reale e nel mettere a terra, l’empatia, la sincera attenzione alle persone, la capacità di andare oltre i difetti dell’impresa per partecipare attivamente al superamento degli stessi. Il non lamentarsi mai, l’approccio positivo.

Queste persone vanno lasciate esprimere: bisogna dare loro responsabilità più ampie del loro ruolo, esporle, mandarle all’estero, attribuire loro progetti complessi, dare loro visibilità, gestirli in modo attento. E ricevere da loro feedback, a volte scomodi, anche per monitorarne il livello di motivazione, per anticiparne i bisogni e soddisfarli. Date loro dei segnali inaspettati di fiducia, o attenzioni non usuali anche rispetto alla loro vita privata e riuscirete a tenerli con voi qualche anno.

Non applicate mai verso un talento uno stile con tratti direttivi: queste persone non hanno bisogno di essere controllate. Hanno la passione per la realizzazione dei loro obiettivi, andranno sicuramente oltre le vostre aspettative. La parola chiave con cui gestirli è: fiducia.

Concludo con la frase del mio dentista quando, dopo aver espresso qualche perplessità per la giovane età dell’odontoiatra che seguiva mia figlia nel suo studio, mi ha detto: “I giovani oggi sono molto più preparati di

noi, l'esperienza oggi è sopravanzata dagli aggiornamenti, dalla curiosità, dallo studio continuo. Stia tranquilla, sua figlia è in buone mani”.

## **“Great resignation” e Risorse Umane: un paradosso**

*di Maurizio Agnesa – KPMG Business Services*

Per le Risorse Umane l'attuale parentesi socio-economica si configura come una fase paradossale e ambivalente, carica di sfide, ma allo stesso tempo di opportunità: negli USA gli analisti osservano l'insolito fenomeno della “great resignation” (o “big quit”), adeguatamente incarnato dal movimento Yolo (“You live only once”): un numero sorprendentemente alto di lavoratori lascia la propria occupazione mossi da ragioni di wellbeing/work-life balance o dalla ricerca della propria mission esistenziale. Anche in Italia si inizia a parlare di “great resignation”, ma tale definizione non è pienamente adeguata al nostro contesto cultural-economico: sarebbe più corretto utilizzare l'etichetta di “great attrition”. In Italia nell'ultimo anno le aziende e le società di consulenza hanno assistito a poderose dimissioni e quindi a un tasso di turnover insolitamente alto a causa di un mercato estremamente dinamico, che tuttavia si rivela molto differente da quello americano/anglosassone: guidati da schemi interpretativi più o meno corretti, gli italiani hanno la tendenza a percepire un mondo del lavoro “a risorse limitate”, a differenza di quanto accade negli USA ove la perdita o il volontario abbandono di un'azienda rappresentano eventi meno drammatici, grazie a un ambiente economico più dinamico in termini di opportunità; in Italia è più difficile che i giovani e a maggior ragione gli over-50 lascino un posto di lavoro a “mente serena” senza un'alternativa. È vero che negli ultimi mesi si assiste a una spiccata attrition anche delle fasce più giovani (addirittura durante lo stage), ma tale fenomeno non è generalmente dovuto alla ricerca di soluzioni di wellbeing o work-life balance, bensì a una forte offerta del mercato, a cui si aggiunge una maggiore facilità nell'effettuare i colloqui grazie allo smart working. Il remote working ha indubbiamente indebolito le “dinamiche identificatorie” con la società di appartenenza: se un'altra organizzazione offre un pacchetto economico più competitivo per un lavoro simile o addirittura più stimolante, il dipendente rescinderà il legame con l'organizzazione attuale più facilmente rispetto al passato.

Le Risorse Umane sono dunque attraversate da un sussulto che le spinge a drenare le proprie energie nel contenere questa emorragia di dipen-

denti: in un simile tentativo le HR assumono un ruolo ancora più centrale e strategico, in continuità con il riposizionamento scaturito dalla gestione della pandemia da Covid. Gli investimenti nei cantieri HR si moltiplicano, spaziando dall'employer branding & talent attraction a nuove forme di retention, fioriscono i team di engagement, vengono forgiati innovativi meccanismi di people development, il tutto con forti ripercussioni anche sulle HR operation. Tutte le funzioni HR sono coinvolte in questa sfida titanica, aiutate e alimentate da quella digital transformation, che, pur avviata prima del Covid, ha avuto la sua ragion d'essere e il suo battesimo di fuoco proprio durante la pandemia. Da appendice della talent acquisition, l'employer branding acquista una sua identità e autonomia, incorporando le best practice di marketing e social media in un florilegio di iniziative che spaziano dalle challenge STEM ai podcast, dai career day universitari ormai dematerializzati nel mondo virtuale alle soluzioni di early recruiting, che propongono campagne social su Instagram e TikTok... e già in questi mesi si inizia a riflettere sulla valorizzazione del "metaverso". Le academy e le tech school si moltiplicano fondendo in un'unica strategia employer branding, training e talent attraction e sfidando sempre più gli equilibri organizzativi tradizionali con le formule dello staff leasing. Gli sforzi della talent acquisition diventano una sorta di "performance sportiva olimpica", sostenuta dall'arruolamento di RPO (sempre più rari) e cacciatori di teste, ma anche da svariati tentativi di automatizzare alcune attività tramite ATS sempre più sofisticati e integrati con strumenti di assessment, videocurricula o con LinkedIn. Questa strategia diviene facilitante e funzionale all'analisi degli HR Analytics e (a tendere) alla sistematizzazione di big data HR, che permetteranno alle aziende di aumentare esponenzialmente le proprie capacità predittive. Tuttavia, in questo momento straordinario di mercato, puntare solo sul recruiting vorrebbe dire focalizzarsi su una faccia della medaglia, laddove l'ulteriore risvolto è rappresentato dall'engagement. Nelle organizzazioni più evolute, tra cui KPMG, insieme ad approfondite analisi delle people survey, con le moderne tecniche del design thinking si implementano interventi innovativi di "discovery" (o "listening") dei need dei dipendenti, accompagnati dalla "co-creazione" di soluzioni people-centred, elaborate quindi "dal basso" e destinate ad avere un inevitabile commitment della popolazione aziendale. In nome di un'employee experience sempre più vitale, il caring dei collaboratori passa anche per un ripensamento dei modelli di leadership del top management, ma soprattutto dei middle manager incoraggiati a esercitare un approccio "gentile" e fortemente orientato all'Inclusion & Diversity. Inoltre, per contenere le dimissioni dei key people, si moltiplicano forme di reten-

tion decisamente aggressive, inimmaginabili nel periodo pre-pandemico: oltre ad arditi rilanci sulla RAL o a retention bonus altrettanto cospicui, vengono prospettate job-rotation o promozioni anticipate, miranti prevalentemente a soddisfare i desideri dell'employee, più che le reali esigenze organizzative di lungo termine. Il paradosso di questa fase storica risiede nel fatto che le Risorse Umane siano evidentemente sotto una pressione inusuale, ma tale “fuoco” si rivela “amico” in quanto pone le HR nell'ideale condizione di poter sperimentare soluzioni innovative (purché sostenute dai numeri), per le quali non sarebbero stati garantiti i budget in “tempi di normalità”. Tuttavia, se la dinamica della “great attrition” sia una parentesi o un fenomeno destinato a divenire strutturale, è ancora presto per dirlo: l'unica certezza evidente è il rafforzamento della centralità delle Risorse Umane agli occhi degli AD nel governare una complessità così cangiante.

## **Looking for... something new (normal?)**

*di Daniele Di Blasio – CEVA Logistics*

La domanda che, come professionisti HR, negli ultimi tempi continuiamo incessantemente a porci è: per quanto tempo il mercato del lavoro rifletterà l'impatto della pandemia?

Naturalmente, anche altre domande rimangono prioritarie, ma tra queste, una si è fatta largo conquistando prepotentemente il gradino più alto del podio: dove sono finiti i candidati e come possiamo raggiungerli?

Approfondendo il nesso causa ed effetto, non si può negare che la carenza di candidati sia correlata alla pandemia e alla prospettiva delle sue nefaste conseguenze.

Quando finalmente decideranno di palesarsi, nessuno lo sa.

Certo, questo è un momento difficile per i veggenti, anche quelli con decenni di onorata carriera alle spalle; le migliori sfere di cristallo rimangono torbide, ma un dato è certo:

I professionisti della talent acquisition continuano a lottare per attrarre talenti.

Anche se questa può sembrare una notizia ormai desueta, non possiamo che constatare come oggi il tema assuma contorni indefiniti e imprevedibili.

Gli ultimi mesi sono stati particolarmente complessi per i professionisti HR e li hanno condotti a confrontarsi con una serie di situazioni mai affrontate in precedenza: candidati pronti a salire a bordo una settimana prima della data di ingresso stabilita che all'ultimo decidevano inspiega-

bilmente di ritirarsi; collaboratori storici e fidelizzati che hanno ripensato la loro dimensione personale, decidendo di abbandonare l'azienda per intraprendere nuovi percorsi e creando vacancy difficilmente colmabili nel breve periodo; le innumerevoli video interviste, attraverso le quali cercare di trasmettere tutto il set valoriale della propria azienda sperando di riuscire a veicolarlo nella maniera più opportuna.

Nei prossimi mesi, sembra prospettarsi una parziale inversione di tendenza, con un incremento dei cosiddetti *job seeker* per una serie di motivi strutturali, tra i quali retribuzioni più elevate, incentivi all'assunzione, maggior serenità dovuta al mutato quadro socio-economico ma, in generale, la celebre *war of talent* continuerà imperterrita seguendo logiche del tutto differenti rispetto al passato.

Il contesto sta cambiando ad altissima velocità: oggi i talenti possono scegliere – a livello globale – l'azienda per cui lavorare, e questo impone agli HR di cambiare il proprio modo di pensare e agire.

Inoltre, le trattative non saranno più incentrate su temi esclusivamente retributivi ma si estenderanno a dimensioni attinenti all'equilibrio psicofisico e alle opportunità offerte dalle aziende in tal senso.

Alcune organizzazioni hanno già pienamente compreso i tempi e iniziato a promuovere attività di *wellbeing* come parte integrante della propria cultura aziendale, definendo policy di smart working attuabili già nell'immediato, prescindendo dallo scenario dettato dall'emergenza pandemica.

Si tratta di iniziative già sperimentate da tempo all'interno dei contesti più evoluti ma, alcune aziende, consapevoli dell'impatto della pandemia sul benessere psicofisico dei propri collaboratori, hanno riconosciuto il valore strutturale e intrinseco di queste attività anche in chiave di *attraction*.

## ***Dobbiamo essere più chiari!***

Non possiamo più limitarci a pubblicare job posting in base a template preconfezionati e privi di mordente, dobbiamo “creare” annunci di lavoro che contemplino in maniera chiara ed esplicita le reali attività connesse al ruolo e i benefit collegati, abbracciando definitivamente il cosiddetto *recruitment marketing mindset*.

Uno degli esempi più eclatanti, è offerto da quelle aziende che hanno iniziato a includere i cosiddetti *mental health benefit* negli annunci di lavoro, consapevoli della loro rinnovata capacità attrattiva.

Dopo due anni di pandemia, il benessere psicofisico di tutti noi è stato messo a dura prova: basti pensare, per esempio, alla costante e per molti

versi indispensabile sovraesposizione al digitale a cui siamo sottoposti, oltre ovviamente, alle esperienze di lockdown che si sono susseguite e che hanno visto numerosissimi lavoratori dover mutare e adattare rapidamente le proprie abitudini.

Il fattore chiave di successo per costruire la cosiddetta resilienza organizzativa e continuare a garantire i livelli di produttività, nel 2022 sarà rappresentato dalla capacità delle aziende di connettersi in modo più diretto e genuino con i propri collaboratori.

## ***Potenziamoci!***

Siamo tutti chiamati a questa transizione agendo sull'*empowerment* dei collaboratori, anche e soprattutto in ottica di *retention*. Una componente importante sarà l'incremento delle attività di coaching individuale, la chiave per fornire cambiamenti comportamentali in linea con il periodo post-pandemico. È interessante notare un cambiamento di prospettiva in tal senso: mentre l'executive coaching era percepito come una modalità ad alto valore aggiunto ma molto costosa e per questo riservata al top management, il digital lo ha sostanzialmente democratizzato, permeando più profondamente le organizzazioni e le loro strutture. È e sarà uno dei tanti strumenti vitali per superare le sfide presenti e future.

Il *new normal* ha riproposto sfide mai pienamente accettate dalla nostra funzione, accelerato processi già disegnati ma non implementati, consentito la riscoperta della necessità di un umanesimo che si coniughi finalmente con il digitale.

Abbiamo dato spazio alle nostre persone, ascoltato le loro esigenze e trasformato rapidamente il pensiero in azione, sta a noi continuare su questo sentiero, in modo che il *new normal* si traduca nel *new better*.

## **Rafforzare la cultura aziendale per una talent strategy di successo**

*di Roberta Zimmermann – Danieli Group*

Attrarre talenti e trattenerli inizia dalla motivazione. Ma quali sono le principali leve che hanno le aziende per motivare le persone? Quale ruolo gioca in questo contesto la cultura aziendale? La cultura di un'azienda deve essere costruita su valori fondanti, valori che vanno condivisi

e perché no alle volte anche rinnovati. Una cultura aziendale di successo deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti e anticiparli. I messaggi devono essere coerenti e rispecchiare le azioni. Le aziende per prima cosa dovrebbero interrogarsi su cosa hanno da offrire ai talenti; alcuni spunti più comuni in realtà di grandi dimensioni sono l'internazionalità, l'innovazione tecnologica, la possibilità di crescita e di sviluppo... questi, una volta individuati, vanno condivisi sia all'interno che all'esterno. Il top management ha un ruolo fondamentale nel progettare e implementare quel tipo di cultura che consenta all'azienda di avere successo. Deve inoltre preservarla perché mantenga i suoi tratti fondamentali, ma assicurarsi al tempo stesso che evolva in modo che il successo prosegua in futuro. In generale è facile capire che raramente una persona lascia la propria azienda se a un buon pacchetto retributivo corrisponde anche un corretto riconoscimento del merito, se la leadership aziendale è vissuta con passione, trasparenza e rispetto e se sono presenti concrete opportunità di crescita e sviluppo professionale. Aspetti fondamentali sui quali lavorare sono il work-life balance, retribuzione e benefit, visibilità di percorsi di crescita e sviluppo, ambiente e atmosfera piacevole, in questo caso citerei un termine inglese che ben esprime tale concetto: "happiness at work"! Le aziende devono assicurarsi che le proprie risorse siano soddisfatte e realizzate, che si sentano coinvolte e motivate, che abbiano il piacere di raggiungere i propri obiettivi. Prendo spesso per esempio una situazione a me molto vicina, una mia cara amica che all'età di 38 anni, dopo aver raggiunto una posizione di marketing manager di un'azienda con un brand molto conosciuto, decide di cambiare vita e diventare libera professionista. Quando le chiedono il perché lei cita sempre due elementi principali: tempi e modalità. Parte sempre da un obiettivo sfidante, ma tempi e modi li decide lei. È a questo che le aziende devono tendere, creare motivazione, lavorare per obiettivi: il quando, come e dove non devono essere al centro! Bisogna essere chiari e coerenti con le promesse fatte, la good reputation è sostenuta dai fatti. Questi i principali elementi per attrarre e trattenere i talenti ed essere riconosciuti come *veri top employer!*



#### **Autoformazione: consapevolezza, fiducia e purpose per il rilancio**

*di Davide Conforti – OFCOURSEME*

Il contesto italiano è caratterizzato da una forte spinta al cambiamento culturale, che vede nell'autoformazione uno strumento fondamentale per adattarsi al continuo mutare delle competenze e all'imprevedibilità degli scenari futuri. L'autoformazione, oltre a rispondere all'esigenza di immediatezza tipica della nostra società, non può ignorare concetti come fiducia e valorizzazione dell'individuo, con l'accortezza però di non deresponsabilizzare l'impresa. In questo contesto le Risorse Umane giocano infatti un ruolo di guida e di coaching che stimola e orienta i lavoratori nella creazione dei loro percorsi professionali. L'autoformazione diventa quindi anche un mezzo per migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa, e la sua suprema missione è quella di aiutare il lavoratore a mantenersi in contatto con ciò che lo spinge ogni giorno a migliorarsi, a scoprire, a mettersi in gioco e a innovare: il *purpose*.

**Davide Conforti:** l'autoformazione in azienda è il risultato di responsabilità individuale e guida aziendale; curation e comunicazione non possono quindi mancare nella ricetta del lifelong learning.

**Italo Piroddi:** oggi la sfida è l'apprendimento adattivo, che sia personalizzato e scalabile ma tarato sulle esigenze specifiche dei destinatari.

**Stefania Boffa:** è importante mettere in pratica un ascolto vero delle esigenze dei lavoratori, per creare delle soluzioni tailor-made, che rendano le persone protagoniste del loro percorso di sviluppo.

**Giulia Grendele:** la formazione è un obiettivo di tutte le funzioni aziendali che devono collaborare per creare percorsi formativi che portino avanti le strategie annuali dell'azienda.

**Luca Leggieri:** in tanti ambiti della nostra vita l'auto-agire e l'auto-attivarsi è diventato fondamentale, e lo è quindi anche nell'autoformazione, che si basa sulla scelta di costruire i propri percorsi di crescita.

**Micaela Di Gusto:** il mondo del lavoro richiede sempre più alle persone di saper essere oltre che saper fare, per cui diventa necessario valorizzare la centralità delle loro esperienze.

**Marco Fadda:** la funzione delle risorse umane è quella di coltivare l'engagement delle persone, inteso come avere chiaro il senso di ciò che si fa, senza perdere la motivazione e sentire di fare la differenza.

**Simona Repetto:** occorre superare i metodi tradizionali di misurazione dell'apprendimento, lasciandosi contaminare da altri modelli, come il Net Promoter Score, di derivazione marketing.

**Elisabetta Maiocchi:** questo è momento di trasformazione e rinascita, e le risorse umane non devono avere paura a proporre nuovi modelli e nuovi metodi, nel rispetto delle tempistiche e degli obiettivi aziendali.

**Anna Torri:** elementi fondamentali della formazione sono la fiducia e la flessibilità, declinata sia su un tema generazionale, che di modalità e di contesto in continua evoluzione.

## **Il nostro growth mindset**

*di Simonetta Repetto – DHL Express Italy*

Su quali strade si sta indirizzando la formazione? Una domanda particolarmente sfidante e alla quale rispondo proprio in un momento in cui, quasi in parallelo, in azienda ci stiamo interrogando sul contributo che la formazione può dare all'ESG, e in che modo articolarla per poter risultare davvero efficace ed efficiente.

ESG, agile sigla di recente introduzione e rapido successo, indica i criteri di natura non finanziaria che misurano l'impatto dell'agire di un'azienda in campo ambientale (*environment*), il rispetto dei valori sociali (*social*) e gli aspetti di corretta gestione (*governance*): una sintesi degli obiettivi sui quali come DHL abbiamo deciso di incardinare in modo preciso sia le nostre prossime azioni formative sia il loro monitoraggio.

Sul modello ESG, in DHL atterriamo provenendo da un focus che negli ultimi anni avevamo articolato attorno a tre parole d'ordine: **leadership,**

**digitalization e to be agile.** La sfumatura di significato che ognuno di noi, in contesti e culture aziendali diverse, attribuisce a queste aree e alle relative competenze, può variare e non di poco.

La chiave del passaggio al nuovo focus su ESG va proprio cercata in un'unica parola chiave: trust. La nostra capacità come formatori, si dispiega attorno al compito determinante di consolidare e sviluppare la Fiducia nella relazione tra i molteplici attori che si muovono nelle quinte del quotidiano aziendale. La fiducia come vero punto di partenza per creare un ambiente corretto nel quale far sviluppare e fiorire ognuno di noi, ogni nostro talento. Quindi una fiducia strettamente collegata a un'altra parola con un significato fondante: rispetto.

Ma la formazione quale contributo può dare per sostenere e sviluppare la fiducia? Il modello di leadership trasformazionale che abbiamo adottato per i nostri programmi formativi parte dalla capacità che ognuno di noi ha di ricevere e fornire feedback. Questa tecnica, all'apparenza semplice e di immediata applicazione, rivela la sua potenza nel riuscire a sciogliere possibili zone d'ombra nella relazione e nel contempo a rafforzare ciò che invece funziona in modo coerente.

Lo sviluppo delle competenze di leadership, in questo frame di riferimento, non è più solo ad appannaggio di una parte della popolazione aziendale. Le azioni formative sono dedicate a sviluppare la leadership collettiva nell'ottica del **growth mindset**. In questa comunità organizzativa, contrassegnata da una leadership diffusa, ogni individuo sente di poter fornire il proprio contributo, agendo la propria attività giorno per giorno e costruendo allo stesso tempo il futuro, sentendo di essere sostenuto dagli altri.

Spero questi siano spunti utili per una condivisione all'interno della nostra community: sono queste, infatti, per me alcune delle linee direttrici che, a oggi, penso accompagneranno in futuro il lavoro e l'ispirazione del nostro mondo di formatori.

## **Esiste un modello vincente per la formazione aziendale?**

*di Micaela Di Giusto – Gruppo Pittini*

In questa fase storica la formazione e l'aggiornamento continuo sono le vere chiavi per rimanere spendibili e delineare il proprio percorso di carriera.

L'obiettivo finale del Gruppo Pittini è quello di far percepire la formazione come qualcosa di utile, interessante e facilmente accessibile, co-

sicch  sia vissuta dai collaboratori come una consuetudine positiva e non come un'imposizione aziendale.

Da qualche tempo, e in particolare con l'avvento della pandemia, ci siamo accorti che le modalit  di formazione tradizionali spesso non sono in linea con i bisogni del learner e che   diventato indispensabile introdurre in azienda nuovi approcci che lascino maggior spazio all'iniziativa personale del singolo e all'autonomia nella scelta dei corsi che pi  lo interessano.

È in questo senso che si parla di "autoformazione", concetto che non va per  confuso n  con autodidassi n  tantomeno con deresponsabilizzazione dell'azienda. La sfida   infatti rendere i collaboratori primi responsabili della propria crescita, delegando a loro la scelta del percorso e del metodo, senza per  che la realt  aziendale si imponga o al contrario si sottragga totalmente alla gestione della formazione.   opportuno piuttosto che l'azienda sia a supporto dell'autoformazione sia dal punto di vista personale, aiutando a individuare aree di miglioramento o skill da rafforzare tramite un processo di performance management, sia dal lato organizzativo, trovando soluzioni innovative che rendano la formazione disponibile a tutta la popolazione aziendale. Azioni concrete in grado di rafforzare quel principio virtuoso secondo cui qualit  del lavoro e della persona sono fattori interconnessi che si influenzano reciprocamente.

La capacit  di diversificare la formazione in base alla peculiarit  della popolazione aziendale resta comunque un elemento fondante. In realt  come il Gruppo Pittini, composto per l'80% da blue collar, si   tradizionalmente obbligati a ragionare in modalit  classiche per coinvolgere le persone nelle attivit , dove l'e-learning integra ma non sostituisce i precedenti strumenti. Allo stesso tempo c'  una gran voglia di tornare a fruire formazione in aula, com'era prima della pandemia. Un ritorno in presenza che gioverebbe sicuramente in ambito soft skill. Oltre alle competenze hard   infatti necessario rafforzare skill pi  squisitamente trasversali e relazionali che permettano alla persona di saper essere, oltre che sapere e saper fare. In quest'ottica, una formazione in presenza che faccia sentire le persone protagoniste pu  portare un accrescimento maggiore, professionale e personale, proprio grazie alla relazione tra i partecipanti che non   possibile ricreare a distanza.

## Content vs tool: qual è il trend vincente?

di Elisabetta Maiocchi – SIAE Microelettronica

Sicuramente la tecnologia aiuta nell'esperienza formativa ma non è tutto, è un "agevolatore".

Personalmente ritengo che siano più importanti i contenuti, siano essi tecnici che manageriali o legati al coaching oppure a obiettivi specifici. Di notevole importanza è anche la comunicazione che può essere segmentata e "targettizzata" su vari livelli. Spesso si è evidenziato che progetti o iniziative di elevato livello sono state invalidate a causa di una pessima comunicazione che ha generato fraintendimenti e di conseguenza uno scarso coinvolgimento rispetto a quanto atteso. La comunicazione è il segreto di una strategia formativa. Rispetto alle azioni di training, per la realtà nella quale opero è utile segmentare la popolazione aziendale in funzione di diversi target specifici. Per alcune aree aziendali, tra cui Ricerca e Sviluppo, abbiamo creato un'academy e delle partnership con importanti realtà quali Politecnico di Milano e Cefriel al fine di realizzare un'attività di progettazione di percorsi *ad hoc* legati a nuovi trend e all'innovazione tecnologica, il tutto sempre accompagnato da una forte attività di comunicazione con l'obiettivo di celebrare e dare consapevolezza dei percorsi anche grazie alla presenza del nostro amministratore delegato e dei professori del Politecnico a cui è seguita l'erogazione della formazione stessa (attività tuttora in corso).

Per altre aree aziendali, Sales, sono stati definiti dei percorsi di coaching sia individuali che di team finalizzati allo sviluppo di competenze manageriali e di leadership. In particolare, percorsi legati alla gestione di team da remoto, gestione dei conflitti, potenziamento del public speaking. Il coaching individuale ha avuto come scopo quello di supportare il manager in un momento di difficoltà legato ai vari lockdown al fine di sviluppare ascolto, empatia e capacità di coinvolgimento (sia di team ibridi sia fully remote).

Per altre aree ancora, Operations, miglioramento e potenziamento delle competenze digitali nell'ottica dell'upskilling e reskilling.

In generale, per noi *Content is king* con riferimento non solo alle competenze tecniche ma anche di soft skill e digitali.

HR cerca di valorizzare al massimo le competenze di soft skill con l'obiettivo di inizializzare un processo di diffusione del concetto di long life learning (o never stop learning). Le risorse aziendali devono capire che, a prescindere da ciò che propone l'organizzazione, non devono mai smettere di imparare, studiare e soprattutto sperimentare.

La parola chiave per me è **trasformazione**, volente o nolente siamo in una fase di profondo cambiamento, incertezza e imprevedibilità. Con la pandemia le abitudini si sono profondamente stravolte, a livello personale, a livello lavorativo, a livello di apprendimento.

Trasformazione implica il ripensamento dell'employee value proposition, si può pensare all'HR in una logica diversa, quale consulente strategico per l'azienda. In tal senso la tecnologia ci aiuta, attraverso le pulse survey riusciamo ad aggregare dati, a diventare sempre più credibili e ad avere risposte veloci e immediate.

Non dobbiamo avere paura di proporre nuovi modelli. Associata alla parola trasformazione provo a mettere *metamorfosi, metaverso e rinascita*.

## La leadership nel contesto pandemico

*di Marco Fadda – Istituto Clinico Humanitas*

L'esperienza della pandemia – vissuta all'interno di un contesto ospedaliero impegnato in prima linea nella gestione dell'emergenza Covid-19 – presenta indubbiamente tratti peculiari fino a un certo punto raffrontabili con ciò che è accaduto in altre realtà. Per questo focalizzerò la mia riflessione non tanto su cosa abbia significato per noi in ospedale confrontarci ogni giorno con qualcosa di totalmente nuovo, come il Covid; proverò piuttosto a condividere il “portato trasversale” dell'apprendimento che – malgrado tutto – forse abbiamo acquisito, “studiandoci” dall'interno.

Per comprendere quali lezioni capitalizzare, occorre partire prima di tutto dall'analisi dei bisogni che le persone hanno manifestato in quel periodo (con particolare riferimento alla prima fase). Parlando coi colleghi, ciò che emergeva era soprattutto il timore rispetto a qualcosa di ignoto, la percezione di non avere le risorse e gli strumenti per affrontarlo, la necessità di prendere decisioni in tempo rapido (senza tutti gli elementi necessari), la mancanza di procedure consolidate cui affidarsi, la non prevedibilità della durata dell'emergenza, il forte livello di emozionalità da gestire (senza perdere lucidità ma senza reprimere eccessivamente il bisogno di sfogarsi). L'insieme di questi fattori ha fortemente influenzato gli stati d'animo, rendendo chiaro il bisogno di mettere in campo un modello di leadership che rispondesse in modo efficace alle istanze che le persone palesavano. Quali tratti doveva caratterizzare questa “leadership in emergenza” (così abbiamo poi intitolato la riflessione e lo studio sviluppati in quel contesto)? Certamente il saper “esserci”, attraverso una forte presenza tramessa in senso fisico, in termini di disponibilità all'a-

scolto e alla guida e di capacità di essere di esempio sul campo con i propri comportamenti (perché le risposte giuste ancora non c'erano e l'assunzione di responsabilità rispetto a qualunque scelta era di tutti, ma prima di tutto del leader). In secondo luogo, la capacità di organizzare, costruendo progressivamente piccoli pezzi di certezza (che a volte venivano rimessi in discussione il giorno dopo) in un momento in cui non vi erano certezze. La capacità di mantenere la calma e l'equilibrio, anche quando l'ansia e la paura rischiavano di mettere in seria difficoltà il gruppo. Trasmettere le informazioni necessarie, saper comprendere e recepire i contributi delle persone con reale attenzione, dare risposte tempestive (assumendosene la responsabilità) e lasciare spazio di autonomia (perché altrimenti è impossibile gestire l'impatto dell'emergenza) sono ulteriori elementi emersi come "coordinate" imprescindibili del modello di leadership necessario. Saper "proteggere" le persone del team dalle interferenze esterne – permettendo loro di svolgere al meglio il proprio lavoro – e riconoscere il valore di ciò che veniva fatto, dimostrando reale apprezzamento, sono gli ultimi due elementi che abbiamo identificato come ingredienti chiave di questo approccio alla guida delle persone.

Tutto questo accadeva perché – in assenza di certezze – i gruppi si stringevano, gli uni agli altri e attorno ai responsabili; le persone si avvicinavano, si parlavano, si aiutavano; i capi ascoltavano e rispondevano più di quanto non accade normalmente. Potremmo forse dire che, in questo particolare momento, si sprigionava – come energia inattesa ma incredibilmente potente – la capacità di "sentirsi" gli uni gli altri. Da questa capacità di sentire, da questa "empatia", nasceva la capacità dei leader di rispondere con ciò che davvero serviva in quel momento. Noi non crediamo, con questo nostro piccolo studio, di aver scoperto cose incredibilmente nuove; forse abbiamo solo ri-scoperto cose vere. Cose che, se davvero comprese, allenate, messe in campo e fatte vivere alle persone che hanno bisogno della nostra guida e del nostro supporto, fanno la differenza, consentendo loro di affrontare anche le sfide più complesse (e a noi di crescere come professionisti e come persone).

## **Il ruolo del leader in un mondo in rapido cambiamento**

*di Pino Mercuri – Agos Ducato*

Mi è stato chiesto un contributo sull'evoluzione della leadership e la cosa più naturale mi è sembrata partire dai **paradossi** che i leader stessi devono navigare. Credo infatti che siamo entrati nel periodo dei paradossi e provo a elencarne qualcuno.

Il primo paradosso è tra la necessità delle persone di avere continuità nella **flessibilità**, attraverso il lavoro ibrido, e la necessità di avere maggiori occasioni di lavoro e **collaborazione in persona**.

Questo primo paradosso è brillantemente evidente nella ricerca di Microsoft nel **Work Trend Index** che, se non avete ancora letto, vi invito a consultare.

In sostanza c'è bisogno di sfruttare le possibilità che il digitale ci offre per lavorare a distanza e di maggiore interazione fisica.

E allora il lavoro dovrebbe diventare activity-based working: non ha senso andare in ufficio per chiudersi in una stanza a fare call mentre ha molto senso andare in ufficio se si vuole organizzare un'attività di brainstorming col resto del team o accogliere un nuovo collega al primo giorno di lavoro.

Il secondo paradosso è quello tra **produttività e creatività**: è ormai evidente che la produttività non è stata intaccata dal maggiore utilizzo di remote e hybrid-working e ne abbiamo avuto una riprova anche nel suo report sulle misure della produttività, molte aziende riportano, invece, che stanno innovando meno sul loro core business

Il terzo paradosso è quello tra **empatia e isolamento**: il lavoro ibrido ci ha fatto entrare nelle case dei nostri colleghi, ci ha fatto conoscere il loro animale da compagnia, alle volte i coinquilini... questo ha generato maggiore empatia verso i colleghi ma, al tempo stesso, è aumentato a dismisura il senso di perdita di connessioni emotive e il senso di isolamento...ci sono dati terrificanti sull'aumento dei casi di burnout derivanti da questa condizione.

Infine, vedo un paradosso tra la sempre crescente richiesta di **efficienza organizzativa** e la **sostenibilità** del modello. E allora bisogna trovare nuovi paradigmi per bilanciare forze apparentemente in contrasto: l'esplosione della mindfulness, delle tecniche di respirazione e meditazioni, dello yoga sono prime risposte a questo paradosso. Perché non esiste sostenibilità delle organizzazioni senza il benessere delle persone che le organizzazioni abitano.

E allora quale ruolo deve avere un leader per navigare efficacemente questi paradossi?

A mio modo di vedere non si tratta di fare cose nuove ma di fare cose che già si facevano (sperabilmente) in maniera nuova.

**Motivare**: la motivazione del team è una delle competenze tradizionali del leader ma oggi, probabilmente, la si deve interpretare in maniera rinnovata. La motivazione passa, oggi più che mai, attraverso fiducia, senso di appartenenza e sicurezza psicologica.

Il leader non può non costruire uno spazio relazionale dove la persona si sente accolta, ricca di fiducia, appartenente e sicura di poter esprimere compiutamente se stesso/se stessa.

Quindi stop al micro-management e via con il leader umano che esprime i propri dubbi, le proprie paure ma, al tempo stesso ribilancia con messaggi positivi e ottimistici. Il leader che conosce i problemi personali delle persone del suo team non per gossip o curiosità ma perché se ne preoccupa genuinamente e offre conforto e ascolto.

Il leader che ascolta, perché se non è in grado di farlo ben presto sarà circondato da persone che non hanno nulla da dire.

Il leader che stimola il dissenso, per alimentare il miglioramento e per generare quello spazio di sicurezza psicologica dove esprimere il proprio personale pensiero non è criticare o attaccare ma diventa chance di contribuire e volontà di portare valore.

**Comunicare:** in tempi di incertezza, essere aggiornato fornisce la sensazione di essere maggiormente in controllo e genera meno stress. La comunicazione, pertanto, diventa una vera e propria risorsa per costruire uno spazio relazionale di sicurezza emotiva e psicologica.

In sostanza non si comunica (più e solo) per trasferire informazioni ma per investire sul capitale relazionale del team. E il come (e il quando) si comunica diventa almeno tanto importante quanto cosa si comunica.

Infine, diventa fondamentale **dare il senso e la direzione:** anche in questo caso non si tratta di un'attività totalmente nuova ma va sicuramente fatta in modo nuovo. In modo più umano e vicino, che valorizzi le diverse istanze e sensibilità del team, che sia frutto di un esercizio bottom up piuttosto che di un eroico e individualissimo posizionamento personale: solo per fare un esempio quello che è attualmente il senso e la direzione del mio team HR (rendere **Agos** il posto dove ciascuno può accrescere le proprie competenze e sviluppare il proprio percorso professionale) è stato il frutto di un lungo e impegnativo lavoro di tutta la squadra dove il mio contributo non è stato più importante del lavoro degli altri membri del team.

Quindi un leader che motiva, che comunica, che fornisce il senso e la direzione ma che, soprattutto, abbia l'ambizione di sincronizzare i desideri e i valori delle persone con quelli della sua azienda.

Un leader che riesca a rendere l'azienda la piattaforma perfetta per far sì che si possano realizzare le ambizioni e agire le passioni delle persone che abitano l'azienda.

## **Modello PEC: centralità del discente che diventa come parte attiva (e non passiva) di un processo formativo**

*di Italo Piroddi – Aruba*

È sempre più importante che per tutto il processo formativo, esperto di formazione e discenti collaborino alla realizzazione di un progetto congiunto. Oggi tutte le organizzazioni, o comunque almeno la nostra, stanno attraversando la fase del “subito” e “in tempi rapidi”: ho bisogno di apprendere qualcosa, cerco l’informazione in tempi rapidi, ma soprattutto quando mi serve; me la studio, la consolido e la metto in pratica.

Pertanto, anche l’apprendimento diventa, in questo panorama, uno strumento che il singolo deve curare, con costanza, per assicurarsi un livello di employability all’interno dell’azienda.

E allora quali leve o strumenti devono avere a disposizione le academy e le aree HR Training per promuovere l’auto-apprendimento?

Sviluppare una cultura dell’auto-apprendimento, che deve generare responsabilizzazione tra le persone, innestare modelli che includano l’apprendimento nei processi organizzativi e facilitino anche l’accesso all’auto-apprendimento; mettere a disposizione gli strumenti giusti, che adattino i contenuti alla persona, alle sue caratteristiche e ai suoi bisogni, al fine di creare “sistemi di accompagnamento” che mettano a disposizione della persona risorse formative individuate all’interno e all’esterno dell’ecosistema educativo aziendale; invertire il processo che vede un sapere diffuso da chi lo detiene (il docente) a chi lo attende (il discente) e pertanto co-creare il processo di apprendimento. Un apprendimento continuo dove il discente apprende in autonomia, ma è guidato dalla struttura L&D nei momenti di “messa a terra” di quanto appreso.

A fronte di ciò ho sviluppato un modello di academy che prevede sì processi blended, ma altamente centrati sulla persona, ovvero il modello PEC: Propedeuticità; Esperienza; Consolidamento.

La propedeuticità è un processo di apprendimento continuo, gestito in autonomia dal singolo attraverso processi diversificati che gli permettono di rispondere con velocità e flessibilità al primo bisogno: conoscere. E questo avviene attraverso un pluralismo formativo di temi, metodi e ambienti digitali. La propedeuticità è asincrona.

L’esperienza è il momento di messa a terra della conoscenza: il discente ha imparato ma è colmo di domande, dubbi, necessità di mettere in pratica quanto appreso. I LAB d’aula/aula virtuale in forma sincrona hanno l’obiettivo di sviluppare la comprensione di quanto appreso: il discente è

parte attiva, il docente è solo facilitatore, aiuta a riordinare le idee e guida verso l'esecuzione.

Il consolidamento è il momento di applicazione di quanto appreso e compreso nel concreto: attraverso il training on the job, la contaminazione con la community, colleghi, tutor, responsabile, lettura integrative, il discente applica quanto ha potuto imparare e sperimentare nelle precedenti fasi.

I benefici di questo modello:

- **apprendimento continuo:** un'esperienza capillare, che inizia con la richiesta e l'analisi dei bisogni e continua nelle attività di consolidamento successive alla sessione formativa;
- **centralità del learner:** disponibilità di un set di apprendimento blended, capace di **adattarsi a diversi stili cognitivi** e attenta al quando, dove e come apprendere del learner;
- **modifica del comportamento sul campo:** la responsabilità del formatore non si ferma alla fine di una sessione o di un corso, ma può e deve arrivare fino al miglioramento delle prestazioni lavorative. Arrivare cioè a suscitare nuovi modi di agire e nuovi comportamenti nella quotidianità del learner, anziché limitarsi a curare un'acquisizione di conoscenze e competenze nel solo contesto dell'aula;
- **facilitare l'apprendimento:** l'attenzione ai bisogni formativi ma ancor prima organizzativi, insieme all'anticipazione di contenuti, consente di vivere un'esperienza formativa immersiva, ingaggiante, al passo con i tempi, dove non è più pensabile che il primo approccio alle informazioni avvenga in aula con un progressivo dispendio di tempo e di interesse da parte del learner.

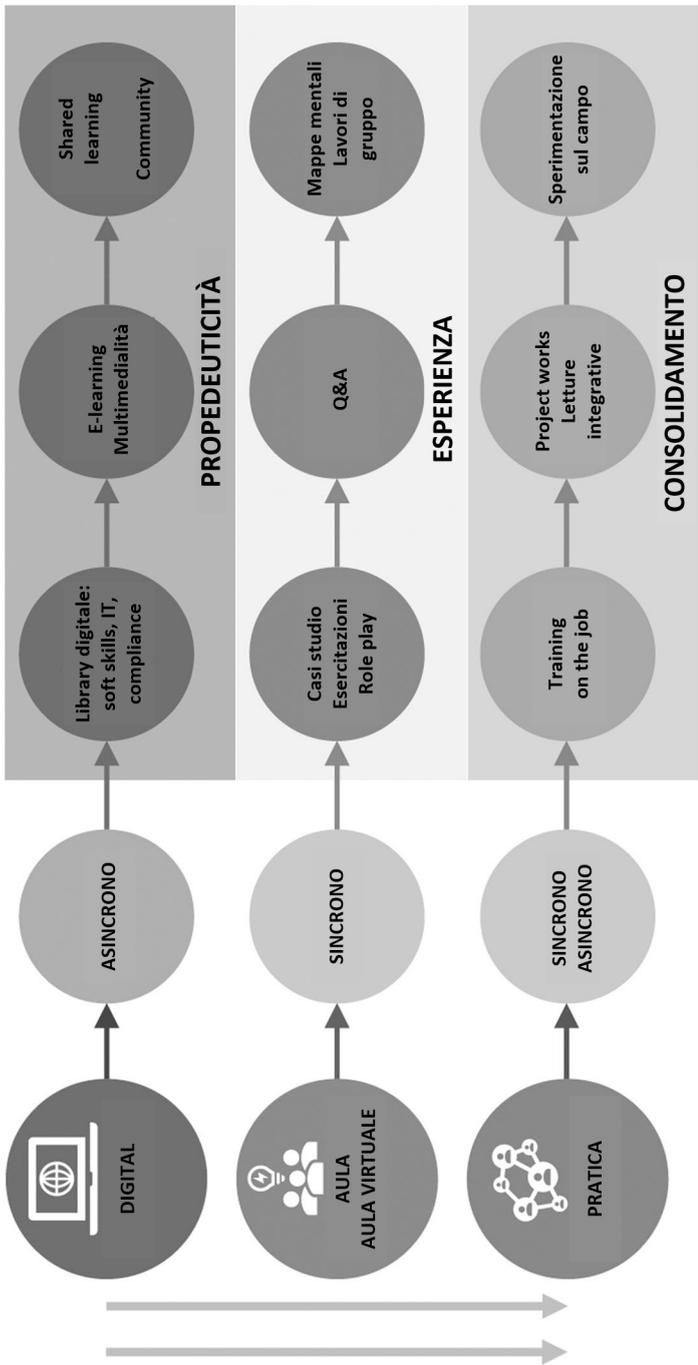
La nostra esperienza e le nostre osservazioni sul campo ci hanno permesso di sostenere il successo del modello sia nei partecipanti sia nei committenti.

Nei partecipanti:

- la propedeuticità favorisce un approccio alla formazione più consapevole, più motivato, più partecipato;
- ottimizzazione nei tempi di apprendimento, dove la concretezza e la praticità delle attività proposte consente l'accesso all'operatività in tempi molto più rapidi rispetto alla formazione erogata tradizionalmente.

Nei committenti:

- l'attenzione ai bisogni formativi/organizzativi ha favorito un'apertura maggiore dei nostri interlocutori/committenti, disponibili a una collaborazione più costante e puntuale in tutte le fasi di progettazione, dall'analisi dei bisogni alla verifica dei risultati;
- miglioramento del rapporto di fiducia nei confronti dell'Area Training.



# ORGANIZATIONAL TRENDS

## **Organizational Trends**

*di Andrea Montuschi – QUALTRICS*

Dall'osservatorio di analisti Qualtrics, nasce uno studio condotto su una popolazione di 14.000 lavoratori a tempo pieno provenienti da ben 27 diversi Paesi per esaminare come l'esperienza dei collaboratori sia cambiata nel corso del 2021.

La ricerca mostra 4 principali trend organizzativi, aree fondamentali per i responsabili delle Risorse Umane per creare un'agenda strategica coerente con le aspettative del collaboratore del giorno d'oggi.

### ***Ambiente di lavoro***

Le persone che affermano che il proprio ambiente di lavoro aumenta la loro produttività hanno livelli di engagement del 92% (nettamente più alto della media mondiale, che si aggira attorno a un valore del 66%) e valori di employee net promoter score del 93%. Il dato mostra una forte correlazione tra la motivazione e un ambiente lavorativo che abilita e aiuta il collaboratore.

### ***D&I***

Coloro che percepiscono di lavorare in un'organizzazione inclusiva e di avere una leadership impegnata nella costruzione e nella promozione di

un ambiente caratterizzato da diversity mostrano una forte intenzione di rimanere in azienda (per un periodo di almeno 5 anni).

L'intent to stay è quindi fortemente correlato alla percezione di lavorare in un ambiente etico, trasparente e che sostiene la diversità, valorizzandola.

## **Burnout**

Il 29% degli intervistati afferma di non prendere sempre un giorno di malattia in caso di indisposizione e, fra questi, il 69% cita “il carico di lavoro” come ragione.

Questo fenomeno, innescatosi e amplificatosi durante il periodo della pandemia, rappresenta un circolo vizioso che genera stress e malessere.

## **Great resignation**

La pandemia ha anche facilitato e velocizzato la cosiddetta “great resignation”, ovvero il fenomeno legato ai talenti che escono dal mercato del lavoro senza avere un'alternativa perché esasperati dal mercato del lavoro stesso. I dati raccolti mostrano come l'intent to stay sia crollato soprattutto fra le donne senior leader (da un valore dell'86% nel 2021 al 68% nel 2022). Questa categoria è stata di fatto particolarmente colpita dalla sovrapposizione della gestione dell'ambito lavorativo e familiare.

Un panel di responsabili delle Risorse Umane di 8 eccellenze italiane ha arricchito la discussione proponendo in conclusione alcune parole chiave come bussola strategica della propria agenda People, creando così un interessante “world cloud” sull'employee experience.

- Fabio La Cava, Global Human Resources Director di AETNA Group: *Opportunità*;
- Enrico Gori, People Engagement and Development Manager di Q8: *Agile*;
- Elisa Cristadoro, Head of People and Organization di SANDOZ Italia: *Evoluzione*;
- Luca Bollettino, HR Director di VERALLIA Italia: *Relazione*;
- Laura Bosser, Corporate HR & Organization Manager di MAPEI: *Ascolto*;
- Alessandro Agosti, HR Director di FINDOMESTIC Banca: *Manager umanista*;

- Roberta Segalini, HR Director di SELECTA: *Inspiration*;
- Luca Sartelli, HR Director di CIRFOOD: *Centratura*.

## Le organizzazioni pulsanti

*di Laura Bosser – Mapei*

Il dato di partenza di questo breve articolo è l’osservazione delle organizzazioni e la loro trasformazione in un contesto sconvolto da impensabili eventi esterni ma anche, e soprattutto, da prepotenti fattori intrinseci da cui non possiamo più prescindere.

Sono diversi anni che mi occupo di organizzazione cercando sempre di conciliare quello che è l’approccio teorico da quella che è la realtà che viviamo nelle aziende.

Ricordo ancora la domanda che feci al professore di Organizzazione aziendale durante il master: dopo una full immersion di diversi giorni sui concetti che caratterizzano questa materia, alzai timidamente la mano e chiesi “ma io di tutte queste teorie molto interessanti, cosa me ne faccio in azienda?”.

Era una domanda ingenua che nasceva spontaneamente da una già allora concreta difficoltà, ma che ancora non sapevo quanto mi avrebbe rincorso negli anni.

Non ricordo francamente la risposta del professore, ma il fatto di continuare a ricordarmi questo episodio è indicativo dell’approccio che secondo me deve contraddistinguere HR, manager e imprenditori.

Anni fa avevamo metabolizzato e accettato il concetto di “organizzazioni fluide” che ancora mantenevano una certa dose di stabilità, e il concetto di “leadership situazionale” che sembrava l’optimum, ma ecco che improvvisamente oggi tutto diventa inconsistente e impensabile.

Se qualche anno fa il concetto di “organizzazione liquida” sembrava se non irriverente, quanto meno avveniristico, oggi è un dato di fatto. Assistiamo allo sgretolamento di tutte le teorie gerarchiche e amministrative di controllo (nonostante qualche “vecchio” dirigente – non per forza in senso anagrafico – insista ancora sul concetto di controllo. Pensateci bene e qualcuno vi verrà in mente).

Mi piace ogni tanto rileggere e citare Bauman ed è oggi indiscutibile “che il cambiamento è l’unica cosa permanente e che l’incertezza è l’unica certezza”. Ma come si ripercuote questo nelle strutture aziendali?

Dobbiamo fare attenzione nelle riflessioni e nelle scelte organizzative che in qualità di responsabili HR o manager facciamo nel quotidiano, as-

segnando ruoli, responsabilità e confini più o meno ben definiti con l'ovvio intento di supportare il business e il successo delle nostre strutture e quindi della nostra azienda.

Ancora troppo spesso, con un'attenzione burocratica e ossessiva, scegliamo job titles quanto più creativi e inutili possibili, ci impegniamo a introdurre software che, senza una preliminare corretta analisi, rischiano di essere complicazioni che allontanano le persone, o perdiamo tempo a scrivere procedure per descrivere processi in un contesto che non vuole più essere descritto e delimitato da confinati schemi mentali.

Alcuni concetti non appaiono più funzionali al conseguimento del risultato individuale e in ultimo aziendale, se siamo d'accordo che il successo di un'azienda deriva soprattutto dalla felicità delle sue persone.

E allora dobbiamo cambiare.

E allora, dobbiamo lasciare più spazio alla creatività, alla fiducia e alla capacità di sperimentare anche le emozioni. Questo secondo me è il nuovo concetto di leadership e il nuovo approccio.

Mi piace pensare a un'"organizzazione emozionale": laddove prima il concetto di emozione se non bandito era comunque guardato con sospetto, timore o vergogna, oggi assistiamo a una nuova consapevolezza che vuole portare – e valorizzare – le emozioni all'interno dell'azienda.

C'è bisogno di ripensare al proprio ruolo e facilitare la consapevolezza del proprio stato d'animo, che si declina in un'accoglienza dei principi e dei valori dell'azienda e che si traduce in consapevolezza dei propri punti di forza, dei propri interessi, aspirazioni e ambizioni. Di quello che sono e voglio essere in un'interpretazione del ruolo con confini allargati.

In questa situazione di organizzazioni sempre più liquide – insisto – dobbiamo avere il coraggio di andare oltre.

Parliamo di nuovi ruoli e nuove competenze, io sono convinta che una nuova competenza per i manager sarà quella di essere capaci di scegliere e di decidere in una situazione di entropia organizzativa, in una realtà che non tornerà mai più al "prima," in un'organizzazione che non troverà più i modelli che abbiamo vissuto nel passato.

Il nostro successo dipenderà dalla capacità di essere coraggiosi, di facilitare la sperimentazione, di accettare e di accogliere la possibilità di sbagliare e di avere l'attitudine a generare il cambiamento.

E questo non vale solo per i manager, ma per ognuno di noi: il *self-empowerment* è proprio questa coraggiosa capacità di seguire le nostre ispirazioni, di non aver paura di fare delle scelte che rompano gli schemi (di uscire maledettamente dalla nostra zona di confort) e di imparare a nuotare in una liquida realtà.

In questa incertezza deve esserci spazio per le emozioni, dobbiamo sfidare la paura e avere il coraggio di scegliere senza rimanere impigliati nel cosmo del sempre ripetibile o simile a se stesso. E allora forse abbandoniamo un po' di teoria, diamo spazio alle emozioni: è tempo veramente di sperimentare nelle organizzazioni un nuovo ascolto, di dare spazio alla libertà individuale, in un concetto ampio di fiducia e responsabilizzazione.

*Dobbiamo imparare ad ascoltare le organizzazioni che pulsano dell'energia e delle emozioni di tutti noi.* È il tempo di, coraggiosamente, fare delle scelte librandoci in una nuova libertà organizzativa.

## **Risorse umane: le sfide del 2022**

*di Fabio La Cava – AETNA Group*

Dopo aver affrontato le ricadute delle prime ondate di Covid-19 e la successiva incertezza economica, le organizzazioni oggi sono chiamate a una continua evoluzione per far fronte alle nuove abitudini di lavoro e a una competizione sempre più globale.

Il lavoro da remoto e il focus nelle metodologie di management basate sul raggiungimento degli obiettivi non sono più sufficienti per questo periodo di svolta che stiamo vivendo.

Molteplici sono le sfide che, in questo 2022, la funzione HR dovrà affrontare: da un lato è chiamata a convivere con nuove regole e paradigmi portati nel contesto organizzativo dalla “nuova normalità”, dall’altro deve essere capace di affiancare la popolazione aziendale promuovendo azioni di adattamento di competenze e nuove professionalità per aiutare concretamente i team nell’aumentare la produttività aziendale.

Questo sarà possibile se si riuscirà a far emergere il pieno potenziale dei talenti presenti in azienda, investendo nella formazione e nel loro sviluppo. Inutile dire come la mappatura delle competenze sarà necessaria anche per strutturare un sistema di performance management.

Per stare al passo con i tempi e rispondere ai fabbisogni interni in termini di benessere aziendale, oltre alla formazione, si tratterà di incentivare anche maggiore flessibilità e iniziative di wellbeing, inteso non solo come semplice benessere fisico ma includendo anche aspetti emotivi, sociali e professionali. Quest’ultimo oltretutto, oltre a limitare il fenomeno della “great resignation”, si sta rivelando un ottimo strumento per attirare e trattenere i talenti, specialmente quelli appartenenti alle nuove generazioni, che fanno sempre più attenzione a questi aspetti.

Reali vantaggi per il business si potranno avere anche grazie a iniziative legate a temi molto attuali come quello della diversity, dell'equità e dell'inclusione: esiste infatti una correlazione diretta tra la valorizzazione della diversità della forza lavoro all'interno di un'impresa e il miglioramento delle performance.

Da ultimo, ma non certo per importanza, è facile prevedere come ci sarà un consolidamento dell'utilizzo dello smart-working. Tale aspetto, che presuppone anche l'introduzione di una capacità di leadership innovativa, basata non più sul controllo e sul monitoraggio continui bensì sulla delega e sulla fiducia, si sta rivelando una vera e propria leva di competitività sul mercato del lavoro.

In un periodo dove gli effetti della pandemia sono ancora forti, il mondo delle Risorse Umane è chiamato non più a concentrarsi sulla massimizzazione dell'efficienza e sulla riduzione dei costi, ma ad avere un tipo di approccio strategico che metta le persone al centro della propria strategia di business.

## **La nuova leadership nel modello di lavoro ibrido**

*di Michelangelo Ceresani – Capgemini*

Il biennio appena trascorso ha segnato una svolta irreversibile per le organizzazioni aziendali: la pandemia ha favorito e poi accelerato una serie di cambiamenti radicali, che stanno profondamente modificando l'ambiente lavorativo e le interazioni tra i membri dell'organizzazione:

- la pervasività delle tecnologie di rete, ormai veicolo privilegiato di ogni interazione lavorativa;
- la ricomposizione forzata tra vita lavorativa e vita privata, attraverso un tempo del lavoro non più esperito come autonomo e segregabile rispetto al tempo della vita;
- il ritmo accelerato del cambiamento, risultante in una sorta di successione ravvicinata di transizioni che è assurda a nostra nuova normalità;
- la coesistenza di almeno quattro generazioni nel mercato del lavoro, portatrici di esigenze diverse, ma soprattutto di linguaggi e di canali di comunicazione spesso non connessi tra loro;
- la progressiva rottura dei perimetri aziendali, a favore di un rapporto sempre più aperto e osmotico tra azienda, comunità e società.

La combinazione dei quattro fattori di cambiamento menzionati sopra ha consentito la revisione di alcuni dei paradigmi più solidi e inveterati

relativi all'organizzazione del lavoro e alle modalità di esercizio della leadership. Vediamone da vicino alcuni:

- per molte delle professionalità la coesistenza spazio-temporale in luoghi e tempi definiti non è più condizione imprescindibile per l'esecuzione della prestazione lavorativa;
- il venir meno della cesura netta tra tempo lavorativo e privato ha maggiormente sfumato i contorni dell'identità lavorativa di ciascuno e rimesso in primo piano la nostra identità personale con tutte le sue molteplici sfaccettature, sgretolando identità professionali spesso troppo rigide e stereotipate;
- l'acuita imprevedibilità degli eventi ha depotenziato per molte professioni la possibilità di esaurire il lavoro delle persone e dei team in un'esecuzione standardizzata in processi e procedure;
- le differenze comunicative e nei profili motivazionali tra le generazioni ha richiesto la declinazione di nuovi stili manageriali e soprattutto la necessità di modularli in maniera continua rispetto agli interlocutori e alle situazioni di mercato esistenti;
- da ultimo, le organizzazioni, divenute maggiormente permeabili e aperte al contesto esterno, hanno dovuto ripensare la pianificazione degli obiettivi e delle attività, adottando una prospettiva di lungo periodo e inclusiva rispetto alle prerogative di una platea ampia di portatori di interesse.

A fronte di un contesto così radicalmente mutato, una Leadership efficacemente agita non può che essere sostanziata dall'adozione di comportamenti che rappresentino una risposta efficace alle nuove necessità emergenti da un ambiente lavorativo, progressivamente rimodellato dai fattori esposti sin qui.

In questo senso la recente ricerca del Capgemini Institute *Re-learning leadership* ha indagato in profondità come differenti organizzazioni globali di vari settori industriali hanno reagito al contesto pandemico, derivandone una serie di competenze e attributi di leadership che dovranno caratterizzare le organizzazioni nel futuro prossimo.

In particolare, sono state individuate sei competenze chiave, che sebbene già fondamentali nel contesto pre-pandemico, saranno nel nuovo contesto condizione indispensabile per guidare con successo le organizzazioni:

- autenticità e trasparenza;
- intelligenza emotiva;
- apertura al cambiamento;
- apprendimento continuo e condivisione delle conoscenze;
- comunicazione efficace e continua;
- capacità di creare condizioni di fiducia e sicurezza psicologica.

Per le organizzazioni che vogliono abilitare l'adozione diffusa di queste competenze sarà necessario agire attraverso un approccio sistemico, che attraverso una serie di azioni combinate e lavorando su più fronti, mirino alla produzione di un cambiamento olistico. Sarà allora necessario ripensare i sistemi di misurazione della performance con un mix corretto fra KPIs finanziari e organizzativi, esigere dal vertice organizzativo testimonianza ed esempio dei nuovi comportamenti, lavorare in modo intenzionale alla creazione di una cultura basata sulla fiducia e la responsabilizzazione, porre l'accento sull'ascolto e accompagnare la vita in azienda attraverso strumenti di supporto al benessere psico-fisico della persona. Queste solo alcune delle sfide per le organizzazioni e i leader che intendono rispondere con efficacia alle molteplici sfide generate dalla pandemia e dai modelli di lavoro ibridi che ne sono scaturiti.

## La nuova era dello smart working

di Gianpiero Tuffilli – Thales

Smart working non vuol dire soltanto lavorare da casa e utilizzare nuove tecnologie digitali ma è anche, e soprattutto, un paradigma che prevede la revisione del modello di leadership e dell'organizzazione, rafforzando il concetto di collaborazione e favorendo la condivisione di spazi.

In Thales, nell'ottica *smart*, il concetto di lavoro diventa "aperto", a partire dal layout fisico degli uffici, all'approccio nella gestione delle attività.

Nella nostra organizzazione stiamo avviando un processo di trasformazione per il passaggio a un concetto di leadership basato sulla delega e responsabilità; quindi, a una cultura aziendale fondata sull'agile.

Allo smart leader agile spetta il compito di sostenere l'elemento della fiducia come fonte essenziale delle relazioni aziendali, dando enfasi al senso di appartenenza in Thales e all'integrazione: "One Team One Thales".

I tratti distintivi del nostro nuovo modello di lavoro divengono: la *flessibilità*, ovvero la capacità di adattarsi ai continui mutamenti e alle esigenze di mercato; il *team working* per l'importanza delle relazioni, coordinamento, condivisione e comunicazioni solide, atte a favorire autonomia e responsabilizzazione nel proprio lavoro, e la *smart leadership partecipativa*, uno stile empatico e stimolante che favorisce il confronto per la proposta di nuove soluzioni.

È fondamentale che gli smart leader sappiano utilizzare in maniera appropriata le nuove tecnologie, con l'obiettivo di trovare nuovi assetti organizzativi volti a liberare energia, spirito di iniziativa e potenziale nei propri collaboratori.

Occorre interessarsi alle persone, ascoltandole e coltivando la *fiducia*. In questa nuova ottica, è essenziale prevedere dei momenti di confronto, un *continuous feedback*, per sostenere il proprio team lungo i processi di esecuzione e mantenere sempre alto il livello di *engagement*.

È importante elaborare un modello dinamico di soddisfazione dei bisogni che si moduli di volta in volta a seconda del contesto.

Quindi, Thales si pone l'obiettivo di mobilitare non solo le competenze ma anche le risorse emozionali a disposizione.

“Lo smart working necessita di uno smart worker autonomo, responsabile e meritevole di fiducia e di uno smart leader che lo assicuri”.

Altro concetto di rilievo è quello relativo al “tempo,” un aspetto intrinseco nel significato stesso di smart working.

Infatti, le persone beneficiano di tempo per sé a livello quantitativo e qualitativo, il *work-life integration* diventa a tutti gli effetti l'ago della bilancia per migliorare la motivazione dei nostri collaboratori, i quali possono percepire i benefici di un'organizzazione autonoma dei momenti di lavoro e di vita privata che non sacrifichi nessuno degli aspetti su cui si fonda la soddisfazione della *persona*.

Occorre, pertanto, abbandonare i concetti tradizionali legati all'organizzazione del lavoro; è fondamentale assicurare una gestione delle attività per obiettivi, nella quale si delega, si comunica in maniera chiara e trasparente e si forniscono gli strumenti idonei per raggiungere gli obiettivi stessi, responsabilizzando i collaboratori.

Un'altra grande sfida è trasformare il concetto di competitività in capacità di miglioramento e introduzione di innovazioni. Consentendo e agevolando la costruzione di un meccanismo di miglioramento continuo delle attività aziendali e di ottimizzazione dei processi.

In sintesi, Thales si pone come fine ultimo la creazione di una cultura agile, smart, fondata sulla *work-life integration* come massima espressione del potenziale delle persone.

## Ibridazione di competenze nel design e progettazione

*di Paola Caccia Dominioni – One Works*

Se c'è una certezza che l'epoca attuale ci ha restituito è che la gestione della complessità debba essere affrontata con nuovi paradigmi. Molto di tutto quello che era almeno sufficiente nel passato, oggi è sotto alla sufficienza: non risponde più ai nuovi requisiti e a un contesto di mercato che muta rapidamente spinto dall'evoluzione della tecnologia ma anche da scenari sociali nuovi. Il settore della progettazione e design in cui One Works opera mostra complessità crescenti in termini di innovazione nelle tecniche progettuali e costruttive, nella gestione dei materiali e della tecnologia, ma anche rispetto alle relazioni con gli stakeholder e agli impatti che il progetto implica nel territorio e nell'ambiente circostante. Nel campo dei servizi di progettazione e design quando si parla di ibridazione di competenze ci si riferisce a fare in modo che i gruppi di progetto siano composti da persone con competenze, expertise disciplinari, esperienze pregresse e attitudini diverse ma integrabili, dove il valore sta proprio nell'integrazione; questo può avvenire a diverse scale. One Works proponendo dalla sua fondazione progettazione integrata è molto predisposta all'ibridazione di competenze estesa oltre i confini disciplinari ovvi. Per sfidare la sua capacità di evolvere, dalla fine del 2021, sono state inserite all'interno del team di progettazione alcuni professionisti con competenze specifiche nella sociologia e nella comunicazione. Il compito di queste persone è integrare le esistenti competenze progettuali fornendo supporto alla ricerca, nuovo know-how specifico e metodologie proprie, inedite nel campo del design. Dall'approccio sociologico ci aspettiamo una migliore risposta alle sfide del contesto in cui si inserisce la progettazione, soprattutto nella chiave social di ESG. Dal potenziamento della comunicazione ci aspettiamo l'innalzamento delle capacità di storytelling dei nostri progetti e la maggiore incisività nel messaggio di necessaria transizione green della progettazione. Al momento è presto per dire in quali tempi i risultati attesi verranno raggiunti ma si può senz'altro dire che l'interesse da parte dei team di progetto è alto e la resistenza al cambiamento è bassa, che è già un buon inizio.

## Leadershift nelle vendite

*di Manuela Scoglio – Festo*

Parlare di leadership in un momento storico come questo non è banale. Forse non è mai stato facile parlare della capacità dei manager aziendali nel saper condurre un team al successo e garantire un futuro sempre più prospero.

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno subito una forte accelerazione verso il cambiamento organizzativo e culturale. Un'accelerazione dettata da un contesto globale sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo, che ha rivisto fortemente i paradigmi della gestione delle persone e ha spinto l'evoluzione del ruolo di manager in quello di leader, trasformando la leadership in leadershift.

Ora più che mai, bisogna lavorare su un modello organizzativo che porti all'apprendimento continuo, a trovare modalità sempre più dinamiche e adattive di collaborazione e di innovazione. Ai leader viene richiesto dunque di dare una guida "allargata".

Già nel 2018, Sedus attraverso la sua ricerca sulla leadershift affermava: "La caratteristica principale che deve avere un manager oggi è quella di distribuire il potere tra tutti gli attori coinvolti in un processo, passando da un modello gerarchico a un modello diffuso e orizzontale, basato sul coinvolgimento emotivo ed emozionale".

Per affrontare una sfida così importante, a livello di azienda, è fondamentale quindi avere una consapevolezza globale e comune su quanto sia cruciale la leadership per il successo aziendale stesso; altrettanto rilevante è generare un atteggiamento e una mentalità di leadership coerente oltre che avere un programma di sviluppo che si basa sulle concrete necessità organizzative e di mercato.

Pertanto, si rende necessaria una nuova leadership che sappia cogliere l'opportunità più dal contesto ambientale e dal momento storico di business che dal bisogno del business stesso in cui l'organizzazione opera. L'obiettivo è quello di aumentare le prestazioni e la velocità.

Al fine di presentare un modello concreto di implementazione della leadershift in azienda, vorrei condividere quanto l'azienda per cui opero ha impostato. Nello specifico, il progetto di sviluppo delle competenze leadership riguarda il mondo delle vendite.

Il modello aziendale si fonda sui seguenti pilastri:

- concentrarsi sul successo del cliente, ovvero comprendere a pieno le necessità del cliente e parlare la sua lingua;

- trasformare proattivamente il cambiamento in opportunità attraverso un atteggiamento stimolante;
- creare un'organizzazione ad alte prestazioni ovvero avere le competenze per guidare il successo in tempi più rapidi sul mercato, essere in grado di guidare a distanza per raggiungere gli obiettivi aziendali e di aumentare l'efficienza grazie a metodi di lavoro agili;
- essere responsabili dello sviluppo delle persone, ovvero avere una mentalità adeguata e le competenze necessarie per responsabilizzare, motivare e sviluppare ogni membro del team individualmente, sulla base della fiducia;
- stabilire una cultura che metta a frutto tutto il potenziale delle persone, ovvero introdurre una cultura di rete inter-funzionale per perfezionare la vendita in team, stabilire la cultura del fallimento/feedback per sforzarsi di migliorare giorno dopo giorno e avere una comprensione dell'approccio Quality, Costs and Delivery (QCD).

Ogni pilastro racchiude al suo interno una lista di obiettivi e attività molto pratiche e concrete. Attività che uniscono la prospettiva del business con il bisogno di crescere e far crescere l'organizzazione.

Concretezza, messa in discussione, ridefinizione dell'assetto di competenze, valorizzazione dell'altro sono aspetti che sempre più devono far parte della cultura di un leader e dell'azienda di cui fa parte.

## **New normal – Smart working in PagoPA: cultura aziendale e people management**

*di Daniela Pagnini – PagoPA*

Gli ultimi due anni sono stati per l'intera società umana un evento trasformativo che ha permeato drasticamente i più vari aspetti del vivere dal dopoguerra. Dopo l'avvento della tecnologia, di internet e dei personal computer, la gestione delle implicazioni derivate dalla situazione pandemica crediamo abbia rappresentato l'elemento più disruptive mai accaduto in ambito lavorativo per le significative ripercussioni riscontrate nelle culture aziendali e nell'organizzazione del lavoro; questa ha infatti prodotto un cambio di configurazione, come lo definirebbe un informatico, mai sperimentato in precedenza e con effetti non temporanei in grado di determinare un generale e collettivo cambio di mindset, di modificare il nostro modo di pensare il lavoro e gestire il nostro tempo in modo irreversibile.

PagoPA SpA, nata sul finire del 2019, muove i primi passi certamente in un contesto fortemente mutato dal Covid-19, necessariamente e volontariamente adottando metodi e soluzioni innovative di people management dagli albori della sua esistenza, laddove tuttavia la scelta di utilizzare lo smart working in maniera determinante, è sostanzialmente nelle assumptions *ab origine*, con un piano industriale che prevede l'inserimento di circa 200 persone nel 2022 e individua invece una sede su Roma per circa 50 persone.

Il *new normal*, dunque, in PagoPA è a tutti gli effetti la modalità con la quale è stata pensata e fondata la società e non un'evoluzione derivata dalla pandemia.

PagoPA è una società per azioni partecipata interamente dallo Stato, sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, avendo raccolto l'eredità del Team per la trasformazione digitale, voluto dal Governo, e ha sin da subito chiara l'importanza della coerenza tra la propria mission e la propria organizzazione.

Se da un lato, esternamente l'obiettivo è la citizen experience, internamente ci si concentra in modo parallelo sull'employee experience, in un contesto sociale e aziendale dematerializzato, rapido e innovativo, in costante e complessa evoluzione (+147% nel 2021). La società si è rivolta e si rivolge ai talenti in Italia o che hanno voglia di tornarci, attraverso un progetto ambizioso: mettere il proprio talento, professionalità ed energie a disposizione del Paese e dell'interesse comune.

I dipendenti, entrando in PagoPA hanno la possibilità di immergersi in un contesto pure digital sin dai primi contatti con l'azienda in fase di hiring. Strumenti innovativi di test tecnici e piattaforme cloud permettono di gestire l'iter da remoto efficientando i processi e rendendoli oggettivi ed efficaci per selezionare i migliori talenti del mercato da inserire nel centro di competenze di alto livello della società. Ogni fase di vita del dipendente (dall'onboarding in poi) viene gestita permettendo a ognuno un percorso autonomo che stimoli la responsabilizzazione e il lavoro per obiettivi, incentivando la generazione di un contesto creativo, flessibile ed eterogeneo, attento alle persone e alle loro esigenze e focalizzato sullo sviluppo delle professionalità.

Lo smart working in un ambiente così dematerializzato e digitale non rappresenta uno strumento di flessibilità raggiunto nel tempo, ma è la principale modalità con cui l'azienda realizza i propri progetti e scopi. Esso è caratteristica fondante e DNA aziendale.

La stessa gestione interna della comunicazione e degli archivi dei materiali di lavoro non genera alcun passaggio cartaceo superfluo, se non laddove sia richiesto dalla normativa.

Ogni processo interno deve essere rapido, snello, scalabile e altamente di qualità.

Le abilità digitali sono componente indispensabile di ogni persona che operi in PagoPA. La people strategy e gli strumenti che la società sta introducendo e introdurrà in futuro, vogliono rispondere, incrementare e sviluppare una cultura aziendale in grado di garantire la soddisfazione dei dipendenti, che a loro volta con le stesse dinamiche e logiche possano dar vita a progetti volti alla soddisfazione dei cittadini italiani.

Il regolamento di smart working che l'azienda sta adottando per organizzare in modo strutturale le modalità di lavoro, anche successivamente all'uscita dallo stato di emergenza, mira a porre basi solide in termini di flessibilità, ancorché nel rispetto di quanto previsto dalla normativa in materia, non prescrivendo limiti minimi o massimi di presenza presso le sedi aziendali ma lasciando l'ownership di tale organizzazione ai responsabili dei singoli team di lavoro. I dipendenti, seppur lavoratori subordinati, diventano ogni giorno più simili nell'espletamento delle proprie mansioni a professionisti che lavorano per progetto/obiettivo, organizzando il loro tempo e le loro giornate lavorative in una commistione ibrida di gestione del proprio spazio privato e della dimensione lavorativa, valorizzando le opportunità che tale possibilità offre.

La funzione People in coordinamento con la direzione aziendale promuoverà sempre più momenti di relazione e cooperazione in presenza e non, formazione sia in fase iniziale che avanzata dell'esperienza degli employee e la cultura del lavoro per obiettivi. La società è conscia che la principale sfida dell'era del lavoro ibrido è la propria capacità di ingaggiare i dipendenti; essa avrà pertanto il compito di intraprendere e strutturare progetti coraggiosi, lavorando su policy, tecnologie, spazi di lavoro e stili di leadership; i dipendenti dovranno allenare skill costantemente adeguate al nuovo work-life balance.

PagoPA è altresì consapevole che anche il percorso di trasformazione digitale al proprio interno non ha una fine, ma deve essere coltivato continuamente. La società è ancora in una fase iniziale e in continuo divenire, ma profondamente e concretamente impegnata ad accompagnare persone e organizzazione a gestire con successo la sfida che questa nuova dimensione rappresenta, per esempio con la necessità di ripensare nuove tutele e nuovi diritti come la disconnessione e al contempo di dare corso a politiche di welfare integrate, atte a prendersi cura delle nostre persone e sulle quali intendiamo mantenere un focus di miglioramento e investimento continuo.

## Servant leadership perché?

di Milena De Padova – Aliaxis

Nel corso dei miei oltre 20 anni di carriera, nell'ambito dello sviluppo e potenziale delle Risorse Umane, mi sono concentrata in particolar modo nel comprendere quale sia la mia personale visione di leadership virtuosa.

Ho sempre creduto che al vertice di un'organizzazione dovesse spiccare l'esempio positivo franco e coerente (conosciuto come *leading by example*), che a mio avviso influenza e coinvolge molto più che proclami e virtuosismi che spesso rimangono solo su carta, in quanto non coerentemente vissuti.

Così ho preso sempre più coscienza che solo partendo dalla comprensione dei bisogni e delle potenzialità dei collaboratori si riescono a sviluppare meccanismi profondamente virtuosi che portano alla soddisfazione personale e professionale.

Ho avuto la fortuna di conoscere moltissimi leader, anche con stili di leadership diversi fra loro, ma da ognuno ho tratto insegnamenti e attinto dalle loro esperienze, uomini e donne che hanno saputo far la differenza nelle aziende in cui ho lavorato.

Da qui il passaggio è stato veramente breve nell'identificare il mio stile di leadership, trasformato poi nel tempo anche in una passione: la *servant leadership*.

Ma quando pensiamo alla servant leadership a cosa ci riferiamo o meglio, parlando in prima persona, a cosa mi riferisco?

Personalmente la definisco un framework di azioni e comportamenti che danno priorità alla crescita dei collaboratori e a una relazione empatica, che conduce all'empowerment organizzativo dei propri collaboratori, promuovendo un ambiente sano, inclusivo e virtuoso che sfocia in uno dei capisaldi delle moderne attività HR, ossia nella Diversity & Inclusion. Un ambiente di lavoro fortemente inclusivo, infatti, consente di esprimersi in termini autentici, leali, imparando anche da errori per farli scaturire in *lessons learnt*, ossia apprendimento dall'esperienza.

Un'organizzazione fortemente inclusiva favorisce, appunto, il benessere in azienda e conduce al successo del team e dell'organizzazione stessa, poiché mette al primo posto i collaboratori che crescono attraverso il loro impegno, facendo fiorire di conseguenza l'intera organizzazione.

Quando si creano le condizioni affinché ognuno possa esprimere il meglio di sé, si permette di conseguenza di istituire le basi per lo sviluppo personale, professionale e aziendale e ogni qualvolta la leadership si basa

sull'influenza più che sulla posizione nelle gerarchie aziendali – o qualifiche organizzative raggiunte – il risultato che ne scaturisce è fortemente potenziato per le società e organizzazioni. Ogni leader che si definisce tale sa quanto sia importante circondarsi di persone di talento che possano sviluppare al massimo le proprie competenze per dare il meglio di sé all'interno dell'organizzazione stessa.

Il mercato del lavoro, consolidato globalmente, ha già anticipato da alcuni mesi un trend chiamato “great resignation” e ho personalmente sperimentato quanto sia dispendioso in termini economici e gravoso in termini di tempo, trovare i migliori candidati, definiti appunto talenti.

Ogni azienda vuole ricoprire le proprie vacancy con i migliori talent; tuttavia, questo sta diventando un processo davvero complesso e l'ambiente lavorativo diventa una se non la discriminante in un processo di scelta paritetica: una volta che è stato identificato il candidato, questi e l'azienda si trovano in un terreno di gioco di pari valore. L'azienda deve saper riconoscere, attrarre e soprattutto mantenere i collaboratori capaci di costituire quel vantaggio competitivo, offrendo un insieme di elementi di *attraction* tali per cui si sceglie di appartenere a quella specifica azienda per come si sta all'interno dell'organizzazione (fenomeno conosciuto come *employer of choice*).

Oggi sempre più la *servant leadership* rimane un elemento chiave volto anche ad acquisire persone talentuose che già nella fase di selezione considerano non solo le prospettive di carriera ma anche di scegliere in base a chi poi sarà il proprio *line manager*, ponendo domande specifiche sul team di cui si andrà a far parte nonché sull'intera organizzazione.

Il management di alcune aziende, per lo più afferenti al mondo industriale, ahimè è ancora legato a concetti fordistici di vita organizzativa aziendale, mentre quello dei servizi è già improntato più su logiche aperte al dialogo, alla condivisione e alla valutazione di nuove modalità di vita sociale aziendale.

Il *servant leader* possiede, quindi, una mentalità incentrata sul collaboratore e quando diventa *hiring manager* si prende cura di tutte le fasi di selezione, diventando oggi l'artefice principe della scelta del candidato e del risultato conseguente, andando a comprendere quali sono le esigenze, preferenze e bisogni personali dei potenziali nuovi collaboratori e come farli confluire all'interno dell'organizzazione, in particolar modo, oggi a seguito della recente pandemia del Covid-19.

Tutto questo mi porta a definire che un elemento chiave di successo anche nel reclutare – ma anche e forse soprattutto trattenere in azienda – si traduce in un'unica parola: *empowerment*. A mio avviso è quell'ingredien-

te fondamentale che consente di aumentare competenze e conoscenze, di conseguenza la distribuzione diffusa di un sano riconoscimento di potere, appunto quello personale o meglio definirlo come efficacia del proprio operato, che porta sempre più a convinzioni positive su di sé e ad arricchire di conseguenza la propria autostima e quindi a mettere in campo il meglio delle proprie capacità e abilità.

Il processo di apprendimento esperienziale, declinato in molte aziende grazie agli studi di Michael Lombardo e Robert Eichinger, conosciuto come *Metodologia 70 20 10*, sancisce proprio questo: costruire il proprio futuro grazie a un contesto organizzativo e sociale che permette di mantenere alta la motivazione e il coinvolgimento personale, sentendosi parte di quell'organizzazione a cui si dedicano forze, passione e traguardi professionali. Quando il contesto organizzativo ispira fiducia, diventando una forza generatrice, la responsabilità personale aumenta fortemente e il circolo virtuoso prende nome di *engagement*.

Il coinvolgimento personale amplifica, pertanto, la responsabilità individuale che cresce esponenzialmente con ricadute positive sul team, sull'intera organizzazione e di conseguenza sulla produttività aziendale. I collaboratori si sentono così realmente parte integrante e fondante dell'organizzazione, che permette loro di esprimere il proprio massimo potenziale generativo.

Tutto ciò porta a un *engagement* individuale dove l'azione diventa quell'impulso morsiano che trasforma un piccolo segnale (azione) in un codice, che sfocia in un nuovo dialogo (collaborazione), un registro comunicativo evolutivo in quanto positivamente trasformativo e generativo (successo aziendale). Il problem solving, ossia la capacità di non fermarsi con inerzia davanti a un ostacolo o a una situazione nuova e inesplorata e quindi potenziale fonte d'errore, diventa così proattività che a mio avviso nasce proprio dalla capacità di interpretare anche le difficoltà e avversità in soluzioni nuove e talvolta inesplorate.

Solo chi ha la capacità di buttare il cuore oltre l'ostacolo riesce a vedere con occhi nuovi e diversi, così come fa appunto la *servant leadership*, che infatti guarda con lungimiranza a future potenzialità e nuove sfide oltre che a risultati immediati, mettendo al centro la persona, quell'universo talvolta inesplorato che se ben sostenuto non fa altro che aumentare il pregio del capitale umano, oggi considerato di ancor più valore e legato anche a importanti investimenti economici e sociali.

Etica e profitto non sono concetti inversamente proporzionali bensì si coniugano sempre più in una leadership diffusa e attenta che a mio avviso prende sempre più le connotazioni di *servant leadership*.

# **Lo sviluppo della cultura organizzativa a supporto della trasformazione**

*di Patrizia Radice – Gruppo Saras*

Nell'attuale contesto dominato da complessità e incertezza, il Gruppo Saras è impegnato nel mantenere sempre alta la sostenibilità del proprio business e creare le condizioni necessarie per affrontare le sfide determinate dalla transizione energetica. Continua a essere perciò fondamentale investire nelle persone attraverso progetti che accrescano la capacità di contribuire al cambiamento. In particolare, negli ultimi mesi è stata realizzata un'iniziativa finalizzata a sviluppare una cultura organizzativa incentrata su inclusione, condivisione della conoscenza e pensiero critico, elementi distintivi individuati come i più adatti per accompagnare la trasformazione in corso.

Analizzate le principali tendenze e best practice in materia, è stato progettato un percorso che, partendo dall'esperienza delle persone e ispirandosi al purpose del Gruppo, favorisce la definizione di approcci e comportamenti condivisi e l'adozione di azioni concrete di miglioramento. L'iniziativa valorizza il ruolo delle persone nel processo di trasformazione, promuovendo la diffusione di un modo di lavorare sempre più fondato su responsabilizzazione, fiducia e proattività.

Sono stati finora coinvolti circa cento manager del Gruppo, che hanno declinato i valori aziendali in proposte di progetti sostenibili. Focalizzate le competenze prioritarie per affrontare le nuove sfide, i colleghi hanno condiviso i comportamenti funzionali alla realizzazione degli stessi progetti e più in generale alla trasformazione. A livello individuale, ciascun partecipante prosegue il percorso impegnandosi ad adottare i comportamenti condivisi nell'esercizio quotidiano del proprio ruolo. Per garantire concretezza e risultati, è stato elaborato un sistema di osservazione e monitoraggio con periodici follow-up.

Pur essendo l'iniziativa tuttora in pieno svolgimento, si rilevano i primi effetti positivi, grazie anche al forte commitment e al coinvolgimento diretto della linea sia in fase di progettazione sia in fase di realizzazione. Particolare valore deriva dalla partecipazione di colleghi appartenenti a diverse organizzazioni del Gruppo e a diverse generazioni, che alimenta un ricco confronto utile a interpretare il purpose aziendale con lo sguardo rivolto al futuro.

In sintesi, il percorso rappresenta un esempio di intervento interno di consulenza di processo a supporto dei business leader, che, nella cornice appositamente creata, hanno l'opportunità di indirizzare la cultura aziendale e costruire con le persone il "senso" della trasformazione.

#### **Employee journey nel new way of working: tra sostenibilità e digitale la chiave di successo è il phygital**

*di Rossella Consonni – Oracle*

Semplificazione e maggior coinvolgimento sono le parole chiave nel “New way of working” e l’adozione di tecnologie digitali non può più essere un “nice to have”.

Oracle e Workplace Intelligence hanno studiato questo fenomeno su un campione di circa 10.000 lavoratori intervistati in 14 Paesi nel mondo. Ne è emerso che l’AI può essere un valido aiuto per supportare il proprio benessere psicofisico e oggi le aziende e i singoli sono pronti ad adottarla perché aiuta a riequilibrare il work-life balance.

**Rossella Consonni** ha evidenziato come in Oracle la creazione di una welfare community abbia posto l’accento sui bisogni sociali dei dipendenti: famiglia, servizi alla persona ed equilibrio. Se l’orientarsi nei processi aziendali diventa un’esperienza positiva, si è più motivati.

Abbiamo chiesto poi ai nostri ospiti di darci il loro punto di vista su cosa dobbiamo aspettarci dai futuri trend digitali nel mondo HR.

**Fabio Fabiano** ci ha portato all’interno dell’employee journey del personale di Assicurazioni Generali che, attraverso onboarding esperienze semplificati, promuove trasparenza e senso di responsabilità oltre che un’esperienza di qualità.

**Deborah Zahari** riporta il lavoro da remoto dentro uno spazio fisico e umanizzato: l'ufficio e la socialità sono delle opportunità, degli strumenti da utilizzare. Ecco perché parliamo di “phygital”.

Per **Matteo Villa** la EVP costituisce la sfida dei prossimi anni in Zambon dove il percorso di cambiamento è più riflessivo e meno rapido che in altri contesti. Gli spazi di lavoro sono ibridi, ma accoglienti. Adatti a favorire lo scambio di informazioni, riducendo i momenti di stress.

**Simone Martina** ci ha parlato di democratizzazione: la tecnologia rende tutto più democratico, compreso l'accesso alla conoscenza attraverso, per esempio, piattaforme di work collaboration.

Per **Marco Monga** il fulcro dell'attenzione deve spostarsi sull'execution: abbiamo dedicato tempo ed energie per cercare i partner giusti e le strategie giuste per implementare il digitale e portare in HR competenze e tecnologie innovative: è il momento di passare all'azione.

**Maria Grazia Bizzarri** si concentra sul concetto di sostenibilità letta non solo come attenzione all'ambiente e all'energia, ma come compito delle Risorse Umane di aiutare il business nell'essere sostenibile nel medio e lungo termine attraverso formazione, welfare, professionalità digitale e responsabilità.

Per **Luca Lanetta** è importante porre grande attenzione ai clienti utilizzando le migliori tecnologie digitali ma tenendo salda la relazione con la rete fisica distribuita sul territorio. Lo stesso vale per i dipendenti: phygital.

**Clemente Perrone** introduce il concetto di learnability: le opportunità di carriera sono (anche) frutto della disponibilità delle persone all'apprendimento continuo.

**Tommaso Pogliani** vede nell'innovazione una grossa opportunità per il futuro e non una minaccia da contenere e che toglierà posti di lavoro.

Mentre **Marco Zuccarini** aggiunge che non è solo un'opportunità importante per far fare alle macchine le mansioni noiose, ma un aiuto per l'employability delle persone nel tempo: dobbiamo guardare al benessere delle persone e al fatto che siano più skillate su temi nuovi.

## **Come fare la differenza nella trasformazione digitale**

*di Mariagrazia Bizzarri – Italiaonline*

Le imprese private e pubbliche ritengono il “digitale” la chiave di volta per la modernizzazione e semplificazione dei servizi: una leva per essere competitivi su un mercato che sta diventando sempre più globale. La

trasformazione digitale è un'opportunità per rinnovare i propri modelli di business e pertanto consegna alla funzione HR un ruolo da protagonista nei prossimi anni. Questo può avvenire lavorando su tre elementi cardine.

- **Visione di medio-lungo termine.** Quale sarà il nuovo modello organizzativo per vincere le sfide del futuro? Quali sono i ruoli che dovranno essere potenziati e rafforzati? Quali sono quei ruoli che necessitano dell'aggiornamento continuo? Quali ruoli saranno definitivamente sostituiti dalle tecnologie? Porsi queste domande consente di:
  - implementare **nuove forme di organizzazione del lavoro agili** che possano coniugare flessibilità e produttività;
  - comprendere quali sono le competenze digitali da sviluppare e definire le opportune iniziative di formazione e di sviluppo da progettare ed erogare da subito, in modo da **garantire l'impiegabilità e l'occupazione lavorativa nel tempo**. Per esempio, per l'ambito formativo: e-learning, eventi di settore, digital academy interaziendali in grado di “mettere a rete” la pianificazione dei fabbisogni; per l'ambito di sviluppo: job rotation tra aziende, reverse mentoring, partecipazione a community, shadowing.
- **Cultura che valorizza e integra le diversità.** Nel panorama attuale le aziende crescono in un ecosistema sempre più allargato: le numerose acquisizioni, gli inserimenti di neolaureati e/o professionalità specifiche dal mercato esterno, i competitor che diventano partner. Questo implica la **creazione di una cultura identitaria inclusiva** in cui occorre valorizzare esperienze e approcci al lavoro differenti, integrare quattro generazioni diverse attraverso “spazi di comunicazione e conoscenza”, abbattere la modalità di lavoro a silos. In questo percorso diventa fondamentale **costruire leader con capacità trasformativa**, in grado di anticipare mercati e tendenze, decidere consapevolmente e responsabilizzare le persone a pensare oltre gli schemi.
- **Il benessere e l'ingaggio delle persone.** In un contesto lavorativo in cui l'appartenenza all'azienda ha sempre meno un'accezione fisica o geograficamente individuabile, è necessario trovare quel fattore aggregativo nuovo. Come può la persona sentirsi protagonista e parte indispensabile di un progetto comune? Tra le possibili direttrici:
  - la definizione di un “purpose” alimentato dalla consapevolezza che con la nostra azione – all'interno delle nostre aziende – contribuiamo al miglioramento del contesto economico-sociale nel quale operiamo;
  - la costruzione di un sistema di welfare su misura che, disegnato sulle singole esigenze, diventa elemento strategico per l'azienda con l'obiettivo di cura, benessere e motivazione per le persone.

Compito dell'HR è far sì che questi elementi entrino a far **parte integrante dell'agenda di un CEO e degli investimenti di un'azienda** per garantirne la trasformazione digitale.

## **Keyword per il 2022, evoluzione digitale: cambiamento culturale**

*di Tommaso Pogliani – VF Corporation*

Quando parliamo di “digital” pensiamo spesso ad aspetti concreti e definiti, come la tecnologia (app, portali e-commerce, strumenti per campagne marketing online, artificial intelligence ecc.). In ambito HR, si parla soprattutto di aspetti specifici come competenze informatiche per sviluppare strumenti digitali ma anche competenze di business, cioè di chi sa usare quegli strumenti per generare valore per l'azienda e per il cliente. C'è però un altro elemento fondamentale, meno concreto e definito ma comunque fondamentale per il suo ruolo nella trasformazione digitale: la cultura organizzativa, intesa come l'insieme delle conoscenze condivise, delle rappresentazioni comuni e dei valori che guidano ogni giorno le persone nel proprio lavoro.

Una cultura digitale è un fattore fondamentale per il cambiamento del business, dell'organizzazione e del capitale umano. Coltivare una cultura digitale, a tutti i livelli dell'organizzazione sarà un elemento competitivo fondamentale per una trasformazione digitale. La cultura facilita l'attrazione dei talenti digitali, supporta e accelera il loro inserimento nell'organizzazione, così come è un potente catalizzatore per lo sviluppo interno dei talenti digitali. Una cultura che non abbracci alcuni elementi tipici del mondo digitale rischia di aumentare l'attrition dei talenti digitali, di rendere più difficile l'attraction o comunque di limitarne la loro efficacia nell'organizzazione.

Quali sono gli elementi di una cultura organizzativa digitale? Se ne potrebbero elencare molti, ma vorrei portare l'attenzione su tre che per me sono fondamentali:

- **apertura**, intesa come curiosità, apertura al cambiamento e al diverso, ricerca del nuovo. In un mondo che cambia rapidamente, da un punto di vista tecnologico, economico, di aspettative del cliente e sociale più in generale, l'apertura è un fattore importante di adattamento;
- **convivenza con VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)**: il digital sta aumentando la complessità, la rapidità del cambiamento, le connessioni tra fisico e virtuale e di conseguenza anche

l'inevitabile incertezza e ambiguità. È fondamentale che la cultura organizzativa sia a suo agio con queste dimensioni, che non le viva come fonte di stress “tossico” ma come stimolo per creare, costruire, demolire, ricreare e ricominciare;

- **agile mindset:** la metodologia agile porta con sé concetti che devono essere esportati in un mindset che caratterizzi la quotidianità lavorativa. In un ambiente VUCA, come quello dell'era digitale, può risultare adattivo un approccio a piccoli passi (sprint) e orientato al “test & learn”, senza pretendere quindi di avere una pianificazione dettagliata su tutto prima di iniziare a fare. Altri concetti tipici dell'agile che posso citare sono quelli di “minimum valuable product” o quello di prototipazione applicabili a una quotidianità lavorativa in un ambiente in continuo cambiamento.

## La transizione ha bisogno di execution

*di Marco Monga – Istituto Italiano di Tecnologia*

Siamo nel decennio delle transizioni, lo leggiamo ovunque e sempre più spesso. È anche possibile che questo concetto sia stato fin troppo abusato anche perché spesso tali transizioni sono già avviate e quasi concluse, semplicemente senza che ce ne siamo accorti.

Se usciamo dalla prospettiva dei massimi sistemi e atterriamo alle organizzazioni, riconosciamo nella transizione digitale la vera regina tra le tante che dobbiamo affrontare (tra cui menzioniamo quella della sostenibilità, del ricambio generazionale ecc.).

Nel mondo del lavoro e delle professioni il digitale ha radicalmente cambiato il *modus operandi* di tantissime realtà ma soprattutto ha creato modelli di business del tutto nuovi e, altrimenti, neanche ipotizzabili.

Non c'è una ricetta unica e ovunque riproducibile per ottenere il meglio dalle mille opportunità che oggi il mercato digitale offre ma quella che personalmente preferisco è certamente l'*open innovation*.

Grazie 1) allo sviluppo di piattaforme open source di machine learning e deep learning che hanno in parte reso gli algoritmi di intelligenza artificiale delle commodity; 2) al riconoscimento del linguaggio naturale e a quello vocale con tecnologie come la voice recognition, il natural language generation, il natural language processing e il text analytics, che consentono di trasformare in dati utili per i sistemi binari i testi, la voce, i tratti grafici e i rispettivi significati semantici complessi; 3)

all'intelligenza sensoriale che si avvale dell'analisi dei dati biometrici per misurare e interpretare gli indicatori dei comportamenti e delle emozioni umane, oggi è possibile realizzare bot dotati di intelligenza artificiale supervisionata e non supervisionata le cui applicazioni concrete sono le più diverse.

Si passa dai virtual assistant alla robotic process automation, fino al decision making & management così come alla realizzazione di soluzioni di customer self-service, di robot assistenti alla vendita nel retail, alla diagnostica nel settore medico, alle scienze computazionali ecc.

Come visto, l'ambito funzionale ormai è andato ben oltre quello della gestione di processi complicati e ripetitivi, avvantaggiandosi della velocità dei processori (efficienza) e dell'infallibilità degli algoritmi (efficacia).

Infatti, soprattutto nell'interazione con l'uomo e nella gestione di task destrutturati, le nuove tecnologie digitali sono sempre più in grado di estendere la loro capacità verso la complessità e verso i processi decisionali.

Assumendo che il costo marginale della tecnologia è per definizione decrescente è possibile dichiarare, quindi, che la parola d'ordine dell'oggi è una sola: *execution*.

È ormai arrivato il tempo di realizzare progetti e accompagnare le organizzazioni verso il futuro.

## **Techedge: un approccio phygital per la nuova organizzazione del lavoro**

*di Deborah Zagari e Oriana Staiti – Techedge*

La digital transformation è la corrente alla base dei cambiamenti degli ultimi 30 anni, tutte le aziende del mondo hanno dovuto seguire il cambiamento e ridisegnare i propri processi in un ambiente sempre più digitale e diffuso. Ancora oggi è un tema caldo e attuale per le aziende e per tutti i professionisti del settore HR, complice un nuovo e accelerato ritorno in auge dovuto agli sfortunati eventi che hanno segnato la storia mondiale a partire da dicembre 2019.

La nascita di Techedge si lega indissolubilmente alla digital transformation: aiutiamo i nostri clienti a operare in ambienti digitali, con modelli di business agili e sostenibili per loro e per l'intero ecosistema. Nel corso degli anni l'azienda è cresciuta supportando le necessità delle nostre persone e anticipando parte di quelle che si sono poi affermate come best practice di mercato.

La pandemia ha accelerato la transizione già in atto verso il new way of working. Condivisione *in cloud*, *smart working*, *work from home*, una nuova concezione di *wellbeing*, *flexible seating*, questi sono solo alcuni dei temi alla base del lavoro che ogni giorno facciamo per ridisegnare e mantenere competitiva la nostra Employee Value Proposition.

Cosa significa per noi new way of working? Un cambio di orizzonte. Un nuovo modo di concepire processi e servizi in un'ottica spaziale espansa che ci permette di riscoprire e rivalutare gli spazi creando un'esperienza al passo con il nostro DNA digitale.

Il nostro approccio all'organizzazione del lavoro sta diventando sempre più phygital, portandoci a parlare di un *new way of designing* piuttosto che di una nuova modalità di lavoro da remoto: un processo di creazione dell'employee experience che si arricchisce grazie alla fine delle limitazioni dello spazio fisico.

Tracciata una direzione, disegniamo le singole azioni sul breve/medio periodo e ci affidiamo al feedback e ai test per continuare a mappare i passi successivi di qualsiasi nostra attività. Pensiamo flessibile e scalabile organizzando programmi e iniziative che siano efficacemente ibridi: l'ufficio o l'aula di formazione, così come la sala riunioni gremita di persone, non sono più una necessità ma una potenzialità offerta.

La nostra sfida per il new way of working è implementare questo approccio nella vita quotidiana offrendo ai *techedgers* un'esperienza lavorativa capace di offrire uno spazio in cui sentirsi appagati e un terreno fertile per coltivare talento e senso di appartenenza.

## **Big data e digital trend: un'opportunità per la funzione HR**

*di Simone Martina – Cerved Group*

Molti definiscono questo periodo, la seconda fase dell'era digitale. Non è necessario seguire Don Tapscott e condividere appieno gli effetti della “trivergence” (Internet of things/blockchain/artificial intelligence) per toccare con mano la pervasività che la trasformazione digitale ha nelle nostre vite. Ci sono acronimi che ormai fanno parte del nostro linguaggio comune anche se non abbiamo un “digital wallet” con delle crypto currency per comprare degli NFT (Non Fungible Token) su OpenSea. Lo smartphone governa ormai le nostre vite e lo guardiamo in media 150 volte al giorno, per fare di tutto. Abbiamo a portata di mano il nostro network professionale e non (non solo le chat, i social network), il conto corrente,

informazioni di qualsiasi genere (fake e non). Sappiamo dove abbiamo parcheggiato la macchina, se ha bisogno di un tagliando, geolocalizziamo gli animali domestici (spesso anche i figli), monitoriamo la casa, rispondiamo dal ristorante al video citofono di casa, ci formiamo, leggiamo libri, compriamo di tutto, intercettiamo persino le rotte degli aerei dei VIP e, ultimamente, mostriamo il green pass per poter accedere in qualsiasi luogo.

Parlando di “risorse umane”, che impatti ha o avrà la digital transformation sulla nostra splendida professione? Buona parte di quello che facciamo può o sarà risolto da un algoritmo? Da un chat bot? Da un’intelligenza artificiale? Se sì, come prepararsi?

Penso che la missione della funzione Risorse Umane già oggi, sia quella di “sapere cose che i manager ancora non sanno”. Qualche esempio? Il livello di engagement, il morale del proprio team, il benessere psicofisico delle persone ma anche il livello di stress piuttosto che il rischio di dimissioni di un talento. Analizziamo il corretto livello retributivo, il livello adeguato di competenze, chi ha più potenziale, come aumentare le performance, come ridurre gli straordinari di un particolare team, come fare un corretto workforce planning come valutare l’allineamento valoriale dei candidati in fase di selezione. E poi come capire quali sono i bias (pregiudizi) che i colleghi possono avere e aiutarli a prenderne consapevolezza per evitare comportamenti discriminanti. In sostanza il risultato della funzione obiettivo HR dovrebbe essere: avere la persona giusta, al posto giusto, con un adeguato compenso, in un ambiente sano.

Nel mondo analogico, come lo facciamo? Non avendo la sfera di cristallo, noi delle risorse umane otteniamo le informazioni necessarie con la “prossimità”, stando vicini alle persone. Parliamo con i colleghi, li osserviamo nelle transizioni di carriera, risolviamo i loro problemi, pensiamo al loro benessere, cerchiamo e proponiamo talenti, indirizziamo chi è in difficoltà. È vero, beviamo molti caffè (un po’ meno durante questi 2 anni di pandemia grazie allo smart working), perché l’area break è foriera di illuminazione, confidenze e l’ambiente informale aiuta le persone ad aprirsi di più. Per volgere al meglio la professione nell’area Risorse Umane è fondamentale entrare in empatia e instaurare un sincero e indissolubile rapporto fiduciario con le persone. Noi siamo anche gli ultimi a lasciare la festa, ma questo è un vago ricordo di quando si facevano eventi aziendali.

Se è vero che nel piccolo “villaggio” ci conosciamo tutti, ci aiutiamo a vicenda, nelle grandi organizzazioni è più difficile, con lo smart working è molto più difficile creare nuove e solide relazioni basate sulla fiducia perché il modello della prossimità fisica è crollato, sia per HR sia per gli stessi manager. Penso che la serendipità sia quella che più mi manca, con essa la

spontaneità, l'occasione di scambiare due battute in ascensore, osservare un team affiatato che lavora nell'Innovation Lab. Lo sa bene chi ha cambiato azienda durante la pandemia, quanto è stato faticoso l'*onboarding* (termine "tecnico" per il processo di inserimento di un nuovo collega in azienda) quanto è complicato conoscere: i nuovi colleghi, i valori dell'organizzazione, le consuetudini, le procedure, l'andare a prenderci un caffè insieme. Alcuni team più affiatati sono riusciti a trasporre anche nella forma digital il senso di accoglienza e di appartenenza ma alcuni team hanno faticato molto di più e le interazioni sono state magari più di tipo transattivo o orientate a smarcare tematiche operative. I modelli di lavoro ibrido che saranno la normalità (almeno nelle società di servizi) richiedono un ripensamento delle modalità di lavoro e degli spazi per evitare che chi verrà in sede passi 8 ore collegato su team con i colleghi a casa. Dovremo rieducare le persone a venire in ufficio, proponendo un'esperienza diversa aiutandole a capire cosa si fa bene a casa e cosa si fa meglio in ufficio. Per esempio, in ufficio si dovrebbe andare per: collaborare, innovare, progettare, solidificare relazioni in modo che costruisca un clima di fiducia. In aggiunta alle relazioni, i professionisti dell'HR possiedono svariati strumenti di lavoro: alcuni creati più di cinquant'anni fa, alcuni recentissimi. Utilizziamo dei diagnostici (test psicometrici/assessment), questionari 360°, MBO/OKR (non sono la stessa cosa), valutiamo posizioni, disegniamo percorsi di sviluppo, piani di successione, autorizziamo master all'estero, offriamo percorsi di executive coaching. Il problema è che tutti queste opportunità sono generalmente dedicate a una piccola parte dell'organizzazione e solitamente in momenti particolari della carriera: nel processo di nomina dei dirigenti, una transazione di carriera da professional a gestore di persone. Tutte componenti dispendiose e non parlo solo di soldi ma anche di tempo ed energia. Soprattutto lo strumento principe è stato Excel...

Uno dei vantaggi della trasformazione digitale è la **democratizzazione degli strumenti HR**. È stato detto che "il vero progresso si raggiunge solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano strumenti di tutti", in pratica quando i volumi aumentano e scendono i costi. Pensate ai televisori e a quanto costavano i primi schemi piatti al "plasma" (siamo passati da migliaia di euro a poche centinaia con una tecnologia migliore) al cellulare, dai primi trasportabili anni Novanta appannaggio di un'élite limitata, agli accessibili smartphone moderni (vi siete mai chiesti come sarebbe stata una pandemia negli anni Novanta senza la tecnologia di cui disponiamo oggi?)

L'innovazione digitale sta rendendo molti di quegli strumenti disponibili a tutta l'organizzazione diminuisce il costo unitario e il tempo. Pensate

alla formazione, prima del febbraio 2020 quanti corsi avevate nel vostro catalogo in e-learning (in remoto via Zoom/Teams/Webex)? Avreste mai fatto un training sulla leadership manageriale in remoto? Io sinceramente no e se me lo avessero proposto 3 anni fa avrei detto che non sarebbe stato efficace e che avremmo perso tempo e denaro, ma ora che l'ho sperimentata mi rendo conto anche di quanti benefici abbia portato. La pandemia non ci ha dato molta scelta ma la cosa di cui sono fiero è che non abbiamo solo reagito ma siamo stati in grado di cavalcare l'onda e cogliere le opportunità offerte da questa inevitabile accelerazione tecnologica che stiamo vivendo, riuscendo a essere più inclusivi, più capillari riuscendo a facilitare integrazione tra sedi diverse.

Immagino che tutti abbiate esperienza con le annuali indagini di clima, *annuali* perché ci volevano 6 mesi dalla preparazione del data base (e-mail/direzione/dipartimento/genere/fascia di età/famiglia professionale come minimo) alla disponibilità dei dati finali e gli altri 6 mesi servivano per intervenire sperando poi che i dipendenti si ricordassero di esprimere un punteggio più alto durante l'indagine successiva. Un po' come se un genitore monitorasse la febbre dei propri figli per 3 settimane asserendo che godessero sempre di buona salute. Poi sono arrivati i termo scanner... le "pulse survey", che forniscono dati in tempo reale e il limite è la fantasia che potete mettere nelle domande. I commenti qualitativi (molto interessanti per i pochi che leggevano le centinaia di pagine) ora vengono processati con l'analisi semantica (un software che elabora i testi e restituisce informazioni strutturate). Per non parlare delle app che tutti i giorni chiedono se sei felice con le "faccine" per misurare la soddisfazione del personale. Continuo con un altro esempio: le grandi piattaforme di coaching o di assistenza psicologica (la gig economy applicata ai coach e agli psicologi che accorciano i tempi, semplificano le agende, costano meno e quelle di digital coaching che aiutano nella gestione del tempo ricordandoti che non hai un 121 con un tuo collaboratore/una tua collaboratrice da mesi!!! (121 si legge one-to-one praticamente un altro caffè ma formale e molto più strutturato). I software di recruiting che si basano sull'analisi del volto durante la video intervista, in sostanza si istruisce l'algoritmo che sulla base dei tratti di 30 talenti, seleziona dei candidati simili (dicono che funziona bene con le figure commerciali!).

Da ultimo, non possiamo non citare l'Organisational Network Analysis – ONA. Si tratta dello studio dell'organizzazione informale, il lavoro è svolto da team che creano reti quasi sempre al di fuori dell'organigramma formale, capirne l'esistenza e il funzionamento è fondamentale per comprendere anche la motivazione. L'analisi potrebbe aiutare a capire chi

sono gli esperti (quelli da cui andiamo per risolvere un dato problema) i leader di conoscenze, i colli di bottiglia. L'ONA può essere *passiva* (senza coinvolgimento dei dipendenti) oppure *attiva* (chiedendo poche domande). Quella passiva ha una serie di problemi noti (controllo del lavoratore a distanza, GDPR, privacy) legati ai *tattleware* (software vari di controllo a distanza dei lavoratori), lascio a voi le considerazioni etiche (la cronaca recente ci ricorda che la ricerca della massima produttività può portare a qualche incidente di percorso e sanzioni).

In sostanza questi nuovi strumenti ci permettono di avere su tutta l'azienda lo stesso livello di conoscenza che avevamo prima su una piccola porzione "elitaria" della popolazione aziendale. Avere tutti i processi in digitale significa avere a disposizione molti dati e questo ci porta all'ultimo punto: *people analytics*.

Abbiamo detto che la missione della direzione Risorse Umane è vedere cose che gli altri non vedono e che la tecnologia rende democratici alcuni strumenti *elitari*. Quindi ci troveremo (alcuni già ci sono) seduti su una montagna di dati. Il primo punto di attenzione è la qualità di queste informazioni. Alcuni dati vengono ancora inseriti da "umani" (dagli addetti dell'HR, dai manager, dagli stessi dipendenti) e l'attenzione a volte è minima; lo sforzo deve essere quello di richiedere il necessario, accertarsi che i dati siano "puliti" e utilizzabili. Poi inizia il difficile: dobbiamo analizzarli, processarli ed estrapolare gli aspetti rilevanti e predittivi.

Abbiamo le competenze nel team HR? Abbiamo gli strumenti? Chi governa gli algoritmi? Come garantiamo la sicurezza delle informazioni raccolte, il consenso e la privacy? Le grandi aziende hanno le risorse per inserire queste competenze e gli altri? Ci vuole qualcuno che raccolga i dati da tutte le fonti disponibili (software paghe, badge, sistema gestionale – performance management, feedback, 360, exit interview, competenze, piani di successione, readiness, piattaforma di recruiting, le indagini, il social network aziendale, piattaforma per le video conferenze) abbia le autorizzazioni necessarie (GDPR, privacy) e sappiamo come analizzare e proteggere tutto?

Basta aprire LinkedIn per vedere che le grandi aziende hanno inserito data scientist nei team HR (devono necessariamente stare dentro la funzione per la confidenzialità delle informazioni). Iniziamo già a vedere alcuni software HR con qualche algoritmo ma la vera svolta sarà quando ci saranno soluzioni affidabili di data storytelling o narrative analytics, non solo tabelle, grafici, correlazioni ma veri e propri testi che i manager leggeranno dai loro smartphone. Rendendo la tecnologia a portata di molti.

Non entro nel merito, ma sicuramente dovremo presto affrontare il tema dell'etica (già si parla di *algoretica* come studio dei problemi e dei

risvolti etici connessi all'applicazione degli algoritmi, in contrapposizione all'algocrazia come dominio degli algoritmi), della trasparenza verso i dipendenti e del dialogo con le parti sociali per definire alcuni confini. Fatto questo, avremo forse score predittivi sul rischio di dimissioni, valuteremo l'impatto di una certa azione sui comportamenti e sull'engagement, avremo dati certi su come un percorso di formazione aumenterà la performance.

Già oggi, in alcune realtà il dominio tecnologico ha reso la quotidianità più ordinata e vantaggiosa. È il caso di Singapore dove la criminalità praticamente non esiste, le tasse vengono pagate, le regole rispettate e se dimentichi il telefonino su una panchina del parco, lì viene ritrovato. Grazie ai big data, al riconoscimento facciale, alla videosorveglianza completa. Ma per realizzare alcuni degli aspetti appena indicati, chiunque entri a Singapore deve sottostare alle loro regole. Quanto saremo disposti a sacrificare parte della nostra vita privata per un migliore funzionamento dell'azienda, dell'economia e della società?

Quindi le macchine ci sostituiranno? Esisterà la funzione Risorse Umane tra 20 anni?

Credo che valga quanto si discute per tutte le professioni in generale: sicuramente alcuni processi amministrativi (validare, controllare e spostare informazioni) verranno interamente svolti da macchine ("Ehi Siri mettimi un giorno di ferie venerdì prossimo"). Ci sarà spazio per professioni caratterizzate da una forte domanda e poca offerta (data scientist, data engineer). La responsabilità delle aziende, a mio parere, sarà sempre più quella di aiutare le giovani generazioni già dalle scuole elementari a orientarsi verso materie STEM creando un dialogo aperto e facendo sperimentare anche i bambini con il coding, per esempio, considerando che svolgeranno dei lavori che a oggi non esistono (pensiamo ai conversation designer, AI trainer) e chissà quante nuove figure professionali ci saranno nei prossimi anni. I software, le macchine semplificheranno la nostra vita perché svolgeranno lavori operativi e routinari lasciando all'essere umano il lavoro di concetto e a maggior valore aggiunto. Si apre, quindi, il tema del reskilling di competenze per dare maggiori opportunità alle persone il cui lavoro sarà progressivamente automatizzato.

Le macchine imparano e lo fanno molto velocemente: ma su alcuni aspetti per il momento non riescono a sostituirsi agli esseri umani ed è su questi che è fondamentale continuare a lavorare per portare un valore distintivo e per fare la differenza.

Se continueremo a coltivare l'empatia, l'intelligenza emotiva, la curiosità, il pensiero critico, la capacità di leggere il contesto, l'immaginazione,

la creatività nessuna intelligenza artificiale ci metterà in un angolo, almeno per i prossimi anni. Il nostro compito sarà questo: allenare il muscolo delle relazioni, della collaborazione per continuare a innovare, creando un ambiente di benessere, di sicurezza psicologica e di fiducia in cui ogni persona possa esprimere al meglio il proprio potenziale e il proprio talento, sfruttando tutti i benefici dati dalla trasformazione digitale.

## **Dietro il velo di Maya: tra “human trend” e “technology trend”**

*di Matteo Villa – Zambon*

Con la pandemia e il suo impatto sulla nostra vita abbiamo tutti imparato quanto possa essere difficile sopravvivere a intere giornate passate davanti al pc a mandare e-mail, parlare con i colleghi, interagire su piattaforme digitali.

I nostri corpi hanno imparato quanto possa essere “fisicamente” stancante il mondo digitale, un mondo che pensavamo etereo, leggero immediato e che invece si è scoperto pesante, fisico, stressante.

Provate a pensare a una qualsiasi attività che facevate con una certa frequenza prima del 2020. Vi sembrerà un altro mondo.

Questa “immersione” forzata nel mondo digitale che nelle fasi più acute della pandemia era l’unico punto di contatto con il mondo esterno, l’unica rete di relazione con altri esseri umani, ha fatto risaltare ancora di più le contraddizioni insite nel nostro modo, come organizzazioni, di concepire l’apprendimento.

Dopo aver speso anni a parlare di digital learning, ci siamo ritrovati in un contesto dove sembrava quasi impossibile separare la componente “fisica” da quella “digitale”, una dimensione del tutto “liquida” dove i confini tra sfera di apprendimento, attività lavorativa, personale e professionale si sono mischiati fino a confondersi.

Questo nuovo mondo ha, a mio modesto parere, fatto cadere definitivamente ogni possibile divisione tra soluzioni di apprendimento, distrutto il “velo di Maya” che ci impediva di comprendere appieno le potenzialità delle tecnologie oggi esistenti. E ci ha aperto ora nuove esaltanti possibilità.

Come spesso accade, qualche segno (trend) che il “nuovo mondo” si stava in qualche modo palesando in maniera ineluttabile era già presente anche prima ma solo la caduta di alcuni limiti di visione (veli di Maya)

ci ha permesso di comprendere questi trend. Ora però dobbiamo agire per trovare le risposte adeguate.

Vediamo in sequenza quali sono le caratteristiche del “nuovo mondo” provando ad analizzarle in base a trend (human and tech), velo di Maya, soluzioni:

### ***Ripensiamoci come persone, non come dipendenti o consumatori***

Trend(s), “convergenza” tra vita privata e lavorativa, ibridazione tra momenti e sfere differenti (human trend). Le piattaforme digitali hanno solo accelerato una tendenza già in atto, bucando la sfera organizzativa con innesti di vita privata (tech trend).

Velo di Maya, ci siamo accorti che le persone imparano ovunque in spazi diffusi, dentro e fuori le organizzazioni. Era così anche prima forse.

Soluzioni, smettiamola di pensare alle persone come “employee” o “consumer” o a ogni altra etichetta o categoria. Pensiamole come persone e impariamo a organizzare ecosistemi di apprendimento davvero “human centered”.

### ***Un approccio “design driven”***

Trend(s), viviamo immersi in un mondo di contenuti. Molti di questi sono addirittura gratis (tech trend) e le persone (quindi anche *noi*) fruisciamo quotidianamente contenuti e informazioni (human trend).

Velo di Maya, ci siamo accorti che, come organizzazioni, siamo uno dei tanti punti di contatto e di fruizione del contenuto, spesso nemmeno uno dei più ingaggianti.

Soluzioni, pensare il nostro ruolo non tanto come “provider” ma come designer ovvero persone in grado di dare senso alle esperienze formative e disegnare esperienze “seamless”.

### ***Siamo tutti omnicanali***

Trend(s), viviamo esperienze continuative su diversi canali digitali (tech trend) ed esperienze fisiche, oggettive e consistenti, senza che questo crei davvero una censura in quello che viviamo (human trend).

Velo di Maya, ci siamo accorti che l'apprendimento è nativamente omnicanales. Quando impariamo passiamo da un canale all'altro, rimanendo sempre connessi, in qualche modo, alla nostra esperienza fisica.

Soluzioni, impariamo a pensare per ecosistemi dinamici e non per canali, per esperienze rilevanti che ibridino insieme fisico e digitale come momenti di un unico flusso, dove l'unico soggetto aggregante sono le persone.

## HR e Metaverso

di Armando Di Giorgio – Aptar

Raramente i luoghi comuni e le generalizzazioni mi convincono.

Tuttavia, quando si dice che le organizzazioni siano degli organismi costantemente in evoluzione, in particolare di questi tempi, non ci si sbaglia. Almeno per quanto concerne quelle sane che rispondono alle sollecitazioni del mercato e della concorrenza con agilità e prontezza di riflessi.

Non abbiamo fatto ancora a tempo ad assecondare e assestare il *post-pandemic* o *new normal*, che è già tempo di pensare a che cosa verrà dopo in termini di ulteriore *disruption* di alcune delle dinamiche operative e organizzative di tanti – o forse tutti – i contesti aziendali mediamente strutturati.

Ritengo, infatti, che il fattore emergenziale abbia accelerato e definitivamente sdoganato l'utilizzo della tecnologia in sostituzione di alcune dinamiche che, vuoi per convinzione o per semplice tradizionalismo, dovevano necessariamente avvenire *hic et nunc*, sul posto e in presenza. Tutte le survey più recenti confermano che, laddove esperibile, il modello *hybrid* è ormai una realtà, persino normata all'interno di accordi di secondo livello che ne disciplinano il funzionamento (micro level, cioè di dettaglio).

*Hybrid* viene spesso superficialmente scambiato per un mero bilanciamento tra presenza e lavoro a distanza.

In realtà, almeno nell'opinione di chi scrive, dietro questo modello c'è molto di più.

Senza voler andare troppo lontano e avendo a mente l'*employee life cycle*, basti richiamare la trasformazione delle dinamiche che accompagnano il dipendente dal momento dell'attrazione (*employer branding* e *talent acquisition*) a quello della formazione, sviluppo oppure del coinvolgimento (*engagement*). Nessuna di queste dinamiche è rimasta immune dall'accelerazione dell'utilizzo di soluzioni digitali, *on demand*, *cloud*

*based* e soprattutto tracciabili ovvero misurabili in termini di efficienza e di soddisfazione del dipendente (cliente interno). Non che questo fosse del tutto assente in una fase pre-pandemica. La vera differenza tuttavia è che, stante la necessità di gestire il dipendente a distanza, il *digital employee life cycle* sia diventato la norma, accompagnato da un'attenzione ulteriore all'agilità delle soluzioni proposte come anche alla customer centricity che probabilmente è diventata un concetto non più esclusivo della forza vendita.

Fatto sta che tutto questo lo osserviamo e lo commentiamo sulla base della tecnologia a oggi disponibile.

Oggetto di questo intervento è invece quello che, *mutatis mutandis*, il prossimo paradigma tecnologico sarà capace di portare. Mi riferisco all'arrivo del cosiddetto Metaverso<sup>1</sup> che non è altro che una realtà virtuale in cui moltissime delle dinamiche sociali e interpersonali possono essere replicate in modo spaventosamente simile alla realtà. Che questo cambiamento tecnologico arrivi, è un dato sostanzialmente certo, si vedano gli investimenti di tutte le major tecnologiche del mondo; la sola variabile in qualche modo incerta è quella delle tempistiche che vengono influenzate dalle capacità infrastrutturali del nostro sistema Paese (banda larga e 5G).

Cosa comporterà questo salto tecnologico dal punto di vista delle dinamiche aziendali e conseguentemente nel mondo HR?

Nessuno che conosco ha la sfera di cristallo, ma non mi è troppo difficile immaginare almeno quattro categorie di cambiamento:

- la **formazione** a distanza esiste già e lo *smart learning* (o *digital o blended* che dir si voglia) è una prassi sostanzialmente consolidata; l'**apprendimento esperienziale** (il *learning by doing*) invece riesce bene se lo si fa in presenza, a contatto con gli altri, per sua stessa definizione. Per quei professionisti del settore che, come il sottoscritto, hanno a riferimento il modello di sviluppo “70:20:10”<sup>2</sup>, il Metaverso rappresenterà una grande rivoluzione. Sarà infatti capace di offrire de-

<sup>1</sup> Il Metaverso è un mondo virtuale al quale si può già accedere da una particolare tecnologia di realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR). Rappresenta una sorta di Internet di livello superiore (o tridimensionale) che riproduce fedelmente ambienti e interazioni umane grazie a una totale immersione dell'utente nell'ambiente virtuale. Nel Metaverso le conversazioni avverranno utilizzando dispositivi e avatar a mani libere piuttosto che laptop e smartphone, dando quindi l'impressione della tridimensionalità.

<sup>2</sup> Il modello 70:20:10 è un modello di apprendimento articolato su tre pilastri:

- il 70% della propria conoscenza deriva dall'esperienza pratica sul posto di lavoro (*learning by doing*);
- il 20% dall'interazione con gli altri (per esempio: *mentoring, coaching, shadowing*);
- il 10% da momenti di formazione tradizionale (*structured learning*).

gli spazi virtuali in cui l'interazione, la contaminazione reciproca come anche dinamiche di interazione fisica saranno riprodotte in maniera del tutto fedele. Apprendere dagli altri imitandone il *modus operandi*, le prassi, le pratiche come anche i trucchi del mestiere sarà integralmente replicabile nel Metaverso. In altre parole, avendo a riferimento il modello 70:20:10, l'intero paradigma formativo (e non solo una parte di esso come oggi) sarà riproducibile, senza rischi di diminuzione di efficacia ed efficienza, nella realtà virtuale;

- anche la digitalizzazione delle dinamiche di **recruitment** (dallo screening, all'intervista o al ricorso a strumenti di intelligenza artificiale per una migliore interpretazione del candidato) è avvenuta da tempo. Quello che non è stato possibile replicare nel mondo digitale con fedeltà sono state le dinamiche di recruitment di gruppo (*assessment, business case, business game, hackathon*) gli eventi di incontro in sede con università e scuole (tour aziendali compresi), gli eventi di socializzazione con candidati e collettività;
- con riferimento all'**onboarding** sarà possibile per il neoassunto fare cose che l'attuale paradigma tecnologico non permette: per esempio, fare un giro dello stabilimento o degli uffici, partecipare a una *Town Hall* virtualmente seduto in platea, prendere un caffè o un aperitivo virtuale con i nuovi colleghi ed essere molto più facilmente immerso nella cultura umana aziendale, con tutto ciò che ne consegue in termini di riduzione delle tempistiche di inserimento;
- non andando molto lontano, anche le dinamiche di *engagement e collaboration* potranno essere riprodotte virtualmente con fedeltà, seppur forse esasperando la cosiddetta – almeno con il linguaggio di oggi – “Zoom fatigue”<sup>3</sup>: conferenze immersive, eventi aziendali, convention e annessi momenti di svago, workshop in 3D, sessioni di *design thinking, brainstorming, gaming* (che, diventando tridimensionali, offriranno un'esperienza totalmente diversa a vantaggio della formazione e del divertimento).

Le implicazioni sono molte di più di quelle superficialmente descritte e raggruppate in queste quattro categorie, come si può facilmente intuire, incalcolabili quelle nell'ambito della gestione dei processi operativi e informatici.

<sup>3</sup> L'espressione “Zoom fatigue” è utilizzato per connotare una situazione di fatica derivante dall'utilizzo costante della teleconferenza per qualunque tipo di attività lavorativa, incluse quelle di socialità (virtuale), spesso senza soluzione di continuità (back to back), ovvero senza l'opportunità di spezzare il ritmo forsennato virtuale con delle pause di interazione umana.

Parimenti ci sono temi e interrogativi enormi che andranno affrontati: dalla gestione dei dati e della privacy al *change management*, la regolamentazione delle interazioni “virtuali”, il diritto e il dovere alla disconnessione, gli aspetti fiscali, quelli disciplinari, gli straordinari (quelli nel Metaverso contano?), la sicurezza.

E ancora, “che fine farà la mobilità professionale?”, “si faranno ancora i viaggi di lavoro?”, “avremo ancora uffici e spazi aziendali?”, “posso trasferirmi con la famiglia ovunque purché ci sia internet?”. Tanti interrogativi e questioni da affrontare che, qualora già esistenti, andranno affrontate in un’altra “dimensione” (e scusate il gioco di parole).

Le domande che il lettore potrà rivolgersi a questo punto sono due:

- 1) è la fine delle relazioni umane: no, assolutamente no. Siamo animali sociali e tali rimarremo;
- 2) siamo, quindi, già sull’orlo di questa nuova rivoluzione tecnologica e di tutto quello che ne conseguirà? La risposta è no, almeno non ancora. Il costo di questa tecnologia è ancora relativamente alto (ogni dispositivo per l’accesso alla realtà virtuale costa ancora circa 300-500 €), la banda larga e il 5G non sono ancora capillari come dovrebbero essere, la tecnologia è ancora in fase di sviluppo.

Quindi, in realtà la vera risposta alle domande precedenti è: il Metaverso sta arrivando e conviene, in quanto HRs, farsi trovare preparati.

---

# Conclusioni

*a cura di Marco Gallo*

Sebbene la natura e lo scopo della funzione HR abbiano vissuto diverse evoluzioni negli anni, le esigenze legate alla pandemia hanno accelerato drammaticamente questa transizione. Secondo un'indagine a cura di McKinsey & Company, condotta su più di 80 Chief Human Resources Officer di alcune delle più grandi organizzazioni negli Stati Uniti e in Europa, oltre il 90% prevede cambiamenti significativi nel modello operativo delle risorse umane nei prossimi due o tre anni.

La funzione HR dovrà trasformarsi, adottando i principi organizzativi e gli indicatori chiave di performance delle funzioni di core business. L'HR si sforza di ascoltare i dipendenti, essere un agente di cambiamento e riflettere la più ampia strategia aziendale.

Secondo i CHRO di tutta Europa e degli Stati Uniti, il futuro modello operativo delle risorse umane sarà probabilmente caratterizzato da una serie di cambiamenti che la maggior parte dei direttori HR con cui mi confronto giornalmente confermano di averne piena consapevolezza.

In primo luogo, il miglioramento della gestione attraverso la digitalizzazione, automatizzando i processi, raccogliendo, analizzando e agendo sui dati dei dipendenti per prendere decisioni più consapevoli e implementando interfacce mobili self-service per migliorare la qualità della prestazione.

Secondariamente, un aumento di agilità e flessibilità, non solo in tutta l'azienda ma anche all'interno della stessa funzione HR, ideando nuovi modelli operativi per le risorse umane e favorendo la creazione di un pool di professionisti che possono essere rapidamente impiegati per affrontare le criticità e le opportunità derivanti da cambiamenti del mercato e del business.

Per uscire dalla retorica, forse bisogna passare a un nuovo modello operativo di HR in cui viene riconosciuto il ruolo critico che gioca stra-

tecnicamente e operativamente e richiede un cambiamento significativo, a sostegno di tale approccio, partendo dal miglioramento delle competenze, soprattutto nel campo dell'agilità, della digitalizzazione e del design dell'esperienza utente.

Sviluppare veramente l'**agilità organizzativa** richiede che la funzione HR dia l'esempio, attraverso misure come l'adattamento della sua struttura organizzativa e l'introduzione di metodi e strumenti flessibili.

La **tecnologia** continuerà a giocare un ruolo importante di innovazione a supporto delle risorse umane, ma non si tratta tanto di digitalizzare i processi per implementare nuovi strumenti self-service e simili, ma di acquisire capacità analitiche per utilizzare i big data per passare da una logica reattiva a una logica predittiva e strategica.

Altro tema fondamentale con cui vorrei chiudere è richiamato dalla capacità di HR nel *riabilitare* i processi **relazionali** ponendo il focus sulla **customer journey**, identificando i "momenti che contano" per i dipendenti nelle loro interazioni con l'azienda, fornendo una costante interfaccia umana nella vita dei dipendenti con un forte richiamo al wellbeing e offrendo strumenti di coaching ai manager di linea per renderli sempre più autonomi nell'assumere i compiti di leadership sul personale.

Non posso che concludere augurando buon viaggio a tutti, perché di un bellissimo viaggio guidato da HR si tratta!

---

# Bibliografia

- Boldizzoni D., Paoletti F., *Gestione delle Risorse Umane*, Apogeo, 2012.
- Bridger E., *Employee Engagement*, LSWR, 2016.
- Carrella B., *Provocazioni manageriali*, Apogeo, 2008.
- Carlzon J., *La piramide rovesciata*, FrancoAngeli, 1990.
- Celli P.L., *Narrare la leadership*, LUISS University Press, 2011.
- Chapman B., Sisodia R., *Tutti contano*, Tecniche nuove, 2016.
- Chelo A., Percivalle A., Mazzucchelli M., *Verso un mondo nuovo*, Shamba Edizioni, 2021.
- Clapperton G., Vanhoutte P., *Il manifesto dello smarter working*, Este, 2014.
- Cocco G., *Governare l'impresa con il capitale umano*, FrancoAngeli, 2018.
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane*, McGraw-Hill, 2009.
- Costa M., *L'economia della formazione*, UTET, 2002.
- Demetrio D., *Raccontarsi*, Raffaello Cortina, 1996.
- Donadio A., *HRevolution*, FrancoAngeli, 2017.
- Errani F., Palmas A., *L'anima del management*, Edizioni Sì, 2008.
- Fatali G., *Il mondo che verrà. Il futuro del lavoro, il futuro della vita: post-Covid e oltre*, FrancoAngeli, 2021.
- Fontana A., *Storytelling d'impresa*, Hoepli, 2016.
- Formenti L., *Formazione e trasformazione*, Raffaello Cortina, 2017.
- Garbellano S., Tesio V., *Un futuro per la funzione risorse umane*, FrancoAngeli, 2010.
- Gatteschi E., *Gestire le persone senza essere specialisti*, FrancoAngeli, 2019.
- Giraldi I., *Manuale di Edutainment*, Guerini Next, 2019.
- Grando A. (a cura di), *Sergio Marchionne – Il coraggio di cambiare*, Egea-Rizzoli, 2019.
- Harari Y.N., *21 lezioni per il XXI secolo*, Bompiani, 2019.
- Iaia L., *Management 4.0*, Giappichelli, 2019.
- Mazzei A., *Engagement e disengagement dei collaboratori*, EGEEA, 2018.
- Monga M., *Nativi digitali*, Guerini Next, 2019.
- Murelli E., *Esploratori del cambiamento*, Guerini Next, 2015.

Nicoli M., *Le risorse umane*, Ediesse, 2015.  
Ronchi M., Ciancia M., *Digital Transformation*, FrancoAngeli, 2019.  
Sena B., *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*, FrancoAngeli, 2015.  
Stratta G., *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, FrancoAngeli, 2021.  
Toppan C. (a cura di), *Age Management*, FrancoAngeli, 2014.  
Vitullo A., *Leadership riflessive*, Apogeo, 2006.  
Votta R., *HR Metrics*, FrancoAngeli, 2012.  
Watt Smith T., *Atlante delle emozioni umane*, DeA Planeta Libri, 2007.  
White D., *Il risveglio del cuore in azienda*, Guerini e Associati, 1997.  
Zuffo R.G., *Talenti ed Executive Search*, Linee Edizioni, 2019.

---

# Sitografia

HRC International Academy <https://community.hrcigroup.com/>.

MyHRGoal.com <http://www.myhrgoal.com>.

Corriere della Sera <http://www.corriere.it/>.

Entrepreneur.com <https://www.entrepreneur.com/>.

FERPI <http://www.ferpi.it/>.

FirstOnline <http://www.firstonline.info/>.

Forbes <http://www.forbes.com/>.

Il Sole 24 Ore <http://www.ilsole24ore.com/>.

Italia Oggi <http://www.italiaoggi.it/>.

Lavorare.net <http://www.lavorare.net/>.

MF Milano Finanza <http://www.milanofinanza.it/>.

Repubblica <http://www.repubblica.it/>.



---

# Ringraziamenti

Un affettuoso ringraziamento a Ilaria Maria Dalla Riva che ha aperto questa nuova edizione dell'HRC Trends 2022 ponendo il suo pensiero come pre-fazione del volume.

Gli autori intendono rivolgere un sincero ringraziamento ai tanti professionisti del Network HRC che hanno reso queste pagine degne di menzione e di lettura attraverso i loro contributi.

A questo ringraziamento se ne aggiunga uno altrettanto importante a Gianfranco Chimirri, per il suo contributo di introduzione atto a consegnarci la sua visione sulle prossime sfide HR.



---

## Gli autori

**Giordano Fatali**, fondatore di CEOforLife Awards, la community dei CEO di nuova generazione, sensibili e attivi su iniziative di sviluppo sostenibile e ispirati agli SDGS dell'ONU. Fondatore e presidente di HRC Group, il network di direttori di risorse umane e amministratori delegati formato da 400 tra le più grandi e prestigiose aziende nazionali e multinazionali. Volto noto della TV italiana, avendo condotto una vasta gamma di programmi relativi alle risorse umane e al mercato del lavoro sulle maggiori emittenti italiane (La7, Sky), è autore di libri nonché di numerose pubblicazioni e articoli sui maggiori inserti e mensili italiani (*Panorama*, *Economy*).

**Marco Gallo**, Managing Director per HRC Community. Da oltre 12 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo community proattive per essere ogni giorno promotore di un cambiamento delle culture aziendali e di modelli di inclusione attraverso formule di condivisione interaziendali.

Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai professionisti HR ([www.myhrgoal.com](http://www.myhrgoal.com)). Da oltre 9 anni moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.

# Vi aspettiamo su:

**[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)**

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria  
Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142201

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/latuaopinione.asp](http://www.francoangeli.it/latuaopinione.asp)



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 © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142201

La pandemia ha travolto le vite di ciascuno di noi, chiedendoci di cambiare abitudini e stili di vita, di ripensare strutture e procedure, di mettere in discussione paradigmi e antiche certezze che pensavamo ormai acquisite e consolidate.

Questo libro vuole fornire un quadro ampio e variegato che ben rappresenta la complessità del momento storico che stiamo vivendo. Una big picture che ci propone diverse visioni sul futuro delle organizzazioni attraverso la voce di importanti HR Director con una fotografia sugli HR trends topics: Labour, Talent, Learning, Organization, Digital. Un percorso per provare a raccontare questo tempo di transizione tra ciò che c'è e (forse) ci sarà, in una tensione indagatrice e generatrice tra ricerca di modelli e sperimentazioni. Il dialogo tra generale e particolare si innerva in una disamina a tutto campo, che coinvolge alcuni tra gli aspetti centrali della vita e di una nuova people experience da equilibrare all'interno delle organizzazioni.

**Giordano Fatali**, fondatore di CEOforLIFE Awards, la community dei CEO di nuova generazione, sensibili e attivi su iniziative di sviluppo sostenibile e ispirati agli SDGS dell'ONU. Fondatore e presidente di HRC Group, il network di direttori di risorse umane e amministratori delegati formato da 400 tra le più grandi e prestigiose aziende nazionali e multinazionali. Volto noto della TV italiana, avendo condotto una vasta gamma di programmi relativi alle risorse umane e al mercato del lavoro sulle maggiori emittenti italiane (LA7, SKY), è autore di libri nonché di numerose pubblicazioni e articoli sui maggiori inserti e mensili italiani (Panorama, Economy).

**Marco Gallo**, Managing Director per HRC Community. Da oltre 12 anni lavora per costruire e innovare il primo e più grande network italiano delle relazioni umane, ideando e gestendo community proattive per essere ogni giorno promotore di un cambiamento delle culture aziendali e di modelli di inclusione attraverso formule di condivisione interaziendali.

Co-ideatore e responsabile del primo social network dedicato ai professionisti HR ([www.myhrgoal.com](http://www.myhrgoal.com)). Da oltre 9 anni moderatore e conduttore di giornate dedicate ai principali temi sul mondo HR, organizzazioni liquide e digital transformation.