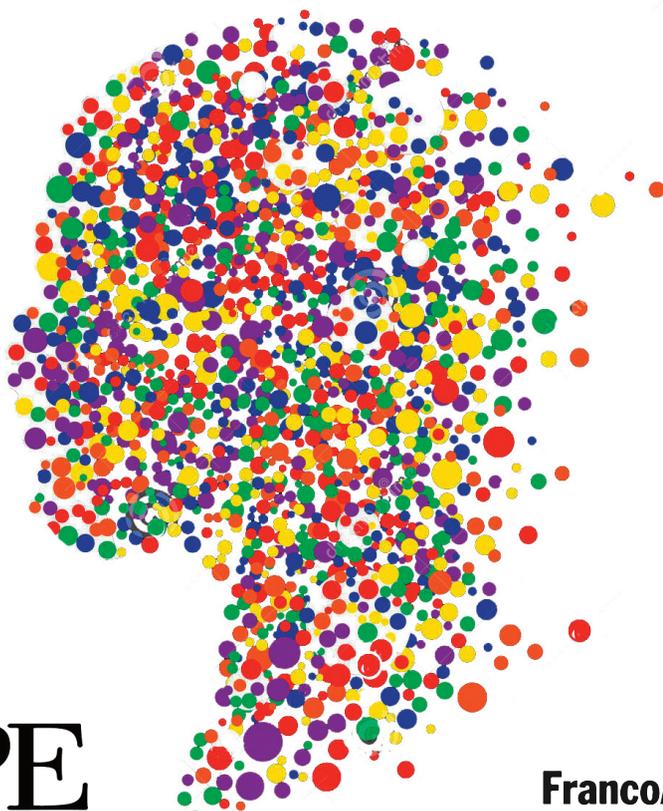


# HR & DIGITAL TRANSFORMATION

Trend, Best Practices e Case Histories

a cura di  
Serena Affuso e Andrea Iovene  
Ufficio Studi IPE



 **IPE**  
BUSINESS SCHOOL

**FrancoAngeli**  
OPEN  ACCESS



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.

# HR & DIGITAL TRANSFORMATION

Trend, Best Practices e Case Histories

a cura di  
Serena Affuso e Andrea Iovene  
Ufficio Studi IPE

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Il volume è realizzato con il contributo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche giovanili e il Servizio Civile Universale, nell'ambito del Progetto "100 laureati 100 occupati. Realizzazione di un Ufficio Job Placement Permanente", AOPT/2016 **Avviso Pubblico "Orientamento e Placement giovani talenti"**.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE

Copyright © 2019 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>Prefazione. Anteporre il buono all'utile</b> , di <i>Carlo Santini</i> , Direttore scientifico IPE Business School	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Serena Affuso e Andrea Iovene</i> , Ufficio Studi IPE	»	13
I. SCENARI FUTURI E COMPETENZE DELL'HR MANAGER		
<b>1. Le sfide e i trend del prossimo futuro</b> , di <i>Matilde Marandola</i> , Reliance Consulting Group	»	21
<b>2. Guidare il cambiamento: il ruolo dell'HR manager</b> , di <i>Francesco Manzo</i> , Novartis Farma	»	24
2.1. Organizzazione	»	25
2.2. Cultura	»	28
2.3. Talent management	»	29
<b>3. HR &amp; Digital transformation</b> , di <i>Nicola Parrini</i> , Motion Technologies	»	32
3.1. Perché attivare questo cambiamento? Io non sono lo strumento che uso	»	33
3.2. Metafora del viaggio appresa. Ma con chi devo partire?	»	36
3.3. Ultimo macro quesito: cosa dovrei considerare in questo cambiamento? L'importanza della dimensione neuroscientifica nel cambiamento e specie in un cambiamento come questo	»	39
<b>4. Intelligenza artificiale e intelligenze umane</b> , di <i>Manuela Gualandri</i> , Visiotalent	»	42
4.1. La nuova era digitale	»	42
4.2. Nuovi contesti, nuove professioni	»	43
4.3. L'influenza della tecnologia sulla professione HR	»	45
4.4. L'etica dell'intelligenza artificiale	»	48

<b>5. HR Analytics. Un necessario richiamo ai fondamenti</b> , di <i>Francesco Rotundo</i> , d'Amico	pag.	49
5.1. Le competenze	»	50
5.2. Misurazione e predittività	»	50
5.3. Consolidare la business partnership	»	53
<b>6. Blockchain in area HR</b> , di <i>Livio Ferraro</i> , IPE Business School	»	55
6.1. Come funziona la tecnologia blockchain	»	55
6.2. Applicazioni in ambito HR	»	56

## II. RECRUITING & TALENT ACQUISITION

<b>7. Recruiting @Industry 4.0: la rivoluzione digitale</b> , di <i>Renato Gennarelli</i> , Piazza Italia	»	61
7.1. Le competenze digitali	»	61
7.2. L'e-recruitment	»	64
7.3. Big data recruiting	»	68
7.4. Differenze tra recruiting analogico e digitale	»	72
7.5. Dalla customer experience alla candidate experience	»	76
<b>8. Social recruiting in action: il caso Adecco in Italia</b> , di <i>Silvia Zanella</i> , EY	»	81
8.1. Social recruiter into action	»	81
8.2. Overview	»	82
<b>9. Talent acquisition e nuove generazioni, una sfida avvincente</b> , di <i>Daniela D'Angelo</i> e <i>Anna Maria Liguoro</i> , Capri s.r.l.	»	87
9.1. Generazione X e millennials	»	87
9.2. I trend HR per i millennials	»	88
9.3. I trend HR della Capri s.r.l. per i millennials	»	90
<b>10. Gamification in HR: giocare è una cosa seria</b> , di <i>Antonio Ulloa Severino</i> e <i>Valeria Ulloa Severino</i> , Grifo Multimedia	»	93
10.1. La gamification agisce sulla motivazione	»	94
10.2. Gamification & recruitment	»	94
10.3. Gamification per il training	»	95
10.4. HR & turnover	»	96
10.5. HR & performance appraisal	»	97
<b>11. La retention nella digital transformation: tra esigenze e opportunità</b> , di <i>Simone D'Auria</i> , Petrone Group	»	99
11.1. Il modello <i>join-stay-leave</i>	»	100
11.2. Come trattenere le persone	»	102

### III. VALUTAZIONE

<b>12. Sistemi di valutazione per le nuove risorse umane, di</b> <i>Luigi Lancione, Farmalabor</i>	pag.	107
12.1. Performance management e trasformazione digitale	»	107
12.2. “Educare” alla valutazione	»	110
<b>13. Il potere e i lati oscuri del performance management, di</b> <i>Alessandra Belluccio, Ospedali Gemelli Molise</i>	»	114
13.1. Performance e valori	»	114
13.2. Un caso in ambito healthcare	»	115
13.3. Limiti e opportunità	»	118
<b>14. Global mobility compensation, di</b> <i>Jasmine Vazinzadeh, CNH Industrial Italia S.p.A.</i>	»	121
14.1. Cos’è la global mobility	»	121
14.2. Motivazioni del trasferimento temporaneo e policy aziendali	»	123
14.3. Pacchetto di espatrio	»	124
14.4. Politiche di neutralità fiscale	»	126
14.5. Return of investment e analytics	»	127
<b>15. La mobilità internazionale dei lavoratori. Aspetti immigration, fiscali, previdenziali e amministrativi, di</b> <i>Maurizio Cicciù, Mercer Italia</i>	»	129
15.1. Aspetti immigration	»	129
15.2. Aspetti fiscali	»	130
15.3. Aspetti previdenziali	»	134
15.4. Adempimenti amministrativi	»	137

### IV. FORMAZIONE E SVILUPPO

<b>16. Change management: istruzioni per l’uso, di</b> <i>Pasquale Gualtieri, Proma Group</i>	»	141
16.1. Cos’è il change management	»	141
16.2. Partiamo dalla fine	»	143
16.3. Gli strumenti del cambiamento	»	146
16.4. Considerazioni finali	»	148
<b>17. Re-skilling, up-skilling e human skilling, di</b> <i>Andrea Iovene, IPE Business School</i>	»	150
17.1. Competenze dal futuro	»	150
17.2. Re-skilling e up-skilling	»	151
17.3. Human skill e “tocco umano”	»	154

<b>18. Mappatura delle competenze</b> , di <i>Alfonso Maisto</i> , Magneti Europe	pag. 156
18.1. Il processo di mappatura delle competenze: la job evaluation	» 156
18.2. Il metodo WCM	» 158
18.3. Competenze e performance	» 162
<b>19. Etica e responsabilità delle imprese</b> , di <i>Stefania Giunto</i> , S.A.P.NA.	» 164
19.1. L'evolversi del concetto di responsabilità sociale d'impresa	» 164
19.2. Principi etici e normativi	» 165
19.3. La responsabilità sociale collettiva e il diritto all'informazione ambientale	» 168
19.4. I benefici della responsabilità sociale d'impresa	» 171
19.5. Il bilancio sociale	» 172
<b>20. Formazione e soft skill: il progetto Mamme@Work</b> , di <i>Giovanna d'Elia</i> , Focus Consulting	» 174

## V. EMPLOYER BRANDING

<b>21. Employee value proposition</b> , di <i>Francesco Serravalle</i> , CoworkingSA	» 179
21.1. Che cos'è l'employer branding	» 179
21.2. Perché ora?	» 182
21.3. Chi è pronto per l'employer branding?	» 184
21.4. Employer branding ed employee engagement, due lati della stessa medaglia	» 185
<b>22. Un caso di employer branding nel settore bancario</b> , di <i>Francesca Sessa</i> , Banca di Credito Cooperativo Monte Pruno	» 187
22.1. Employer branding, tra attraction e retention	» 187
22.2. L'employer branding nelle Banche di Credito Cooperativo: il caso della Banca Monte Pruno	» 189
<b>Bibliografia</b>	» 193

# PREFAZIONE.

## ANTEPORRE IL BUONO ALL'UTILE

di Carlo Santini\*

Nel 1928 John Maynard Keynes tenne una conferenza ai suoi studenti, pubblicata due anni dopo con il titolo *Economic Possibilities for Our Grandchildren* (in italiano, *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Adelphi, 2009). In essa, il grande economista si avventurava in una previsione secolare, che lo portava a una conclusione da lui stesso definita “sbalorditiva”. E cioè: «Fra cento anni il problema economico sarà risolto». Il progresso tecnologico avrebbe infatti diffuso un livello di benessere tale da rendere meno impellente la lotta per risolvere il problema economico, cioè la produzione di beni e servizi adeguati (un aggettivo di ben ardua definizione) e la loro equa (ancora un arduo aggettivo!) distribuzione. Un numero crescente di individui, libero dalla necessità, avrebbe potuto, nello scenario disegnato da Keynes, ridurre il numero delle ore dedicate al lavoro e recuperare «alcuni principi religiosi e valori più solidi». Dobbiamo, scriveva Keynes, «tornare a porre i fini avanti ai mezzi, ad anteporre il buono all'utile».

È utopia? Forse. Ma la visione dell'uomo che le parole di Keynes sottintendono è attualissima. L'uomo non è una macchina, non è un robot che esaurisce la sua ragion d'essere nella produzione di beni e servizi. L'uomo non è un mezzo ma un fine e, in quanto tale, precede il mezzo. Una macchina, logora o obsoleta, si sostituisce. L'uomo, ogni uomo, è una creatura unica e irripetibile che non si esaurisce nelle sue capacità produttive; l'uomo precede, sempre e comunque, la produzione, il profitto, l'utile.

Ai nostri giorni su questi temi è costante l'insegnamento di Papa Francesco (mi limito a ricordare l'enciclica *Laudato si'*, del 2015), che contrappone con vigore la supremazia della solidarietà, della compassione, della giustizia su quella che ha definito «la cultura dello scarto», che induce a guardare agli

\* Direttore Scientifico IPE Business School.

improduttivi, ai deboli, ai vecchi, ai malati con lo stesso spirito con cui nella nostra società dei consumi si guarda ad oggetti che definiamo “usa e getta”.

Ho letto con interesse, nel saggio introduttivo di questo volume, l’evoluzione della definizione della funzione che in un’impresa si occupa degli uomini e delle donne che vi lavorano. Dal tradizionale e temutissimo “Capo del personale” al futuro “Chief happiness officer”, per il quale la felicità, è auspicabile, non sarà l’equivalente del profitto dell’impresa, ma la piena realizzazione della personalità di ogni dipendente, con i suoi requisiti professionali e con il suo attaccamento all’impresa, ma anche con i suoi affetti, i suoi interessi culturali, i suoi impegni sociali, la sua ricerca del buono prima che dell’utile.

Ripeto l’interrogativo che ho posto alla visione keynesiana del suo futuro (che è ormai il nostro presente): è utopia? La risposta non deve attingere né all’ingenuità né al più disperato pessimismo. Nulla cadrà dal cielo come la manna nel deserto; ma nulla è precluso ad un’umanità che non si stanchi di cercare il bene comune.

Sarà una ricerca resa più acuta e più complessa dalla globalizzazione nella quale ormai viviamo, che ci piaccia o no. L’apertura delle frontiere, la fitta rete di collegamenti fisici e di connessioni digitali, i flussi migratori internazionali stimolati dalle guerre e da divari economici e di benessere non facilmente colmabili in alcune aree del mondo, rendono più acuta la concorrenza. Si confrontano non solo sistemi produttivi ma anche sistemi sociali, giuridici, politici. Nel nostro mondo occidentale cresce la paura di aver perso un’antica egemonia e cresce la sensazione di insicurezza e di incertezza. Sono soprattutto i giovani a sentirsi smarriti.

In un libro scritto da un astrofisico ho incontrato il termine *impermanenza* utilizzato per definire lo stato di perenne movimento che caratterizza i miliardi di corpi celesti che affollano l’universo (o gli universi!). Anche le nostre società si qualificano sempre più per la loro impermanenza. Non dobbiamo temerla, ma governarla, con pazienza e con sapienza. Dobbiamo guidare le nuove generazioni lungo questa strada. Il vecchio “Capo del personale” degli anni della mia gioventù, occupato a organizzare assunzioni, promozioni e trasferimenti, ha ceduto il posto a una funzione molto più complessa e impegnativa!

Qualcosa si muove; sono piccoli, piccolissimi passi, ma nella giusta direzione. Nell’agosto 2019 la Business Roundtable (l’equivalente americano della nostra Confindustria) ha diffuso il documento *Statement on the purpose of a Corporation*, sottoscritto da quasi 200 amministratori delegati di altrettante imprese americane. La dichiarazione rivoluziona la cornice entro la quale si muoveva e veniva valutata l’azione di un amministratore delegato.

Non più la massimizzazione del profitto, di trimestre in trimestre, ma «la massimizzazione del valore creato, che va condiviso, con criteri di equità, tra tutti coloro che hanno concorso alla sua creazione. Sono queste le ormai ben note classi di stakeholder: azionisti certamente, ma anche lavoratori, fornitori, clienti, comunità di riferimento» (così il commento di Stefano Zamagni sul *Corriere della Sera* del 17 settembre 2019). Per i lettori di questo libro sottolineo la parola *lavoratori* che questa dichiarazione formalmente inserisce fra gli obiettivi primari della gestione di un'impresa, escludendo che possano essere considerati una variabile residuale.

Dobbiamo immaginare che questi principi guida (nuovi nella cultura prevalente del mondo imprenditoriale, che pur conosce importanti eccezioni soprattutto in Europa, ma non certo nella cultura e nell'azione del movimento sindacale e nella dottrina sociale cristiana) scendano dagli amministratori delegati ai gestori del personale e dall'esperienza di questi risalgano agli stessi amministratori in una costante interazione per la ricerca del buono, prima che dell'utile.

Questo libro offre a quanti sono impegnati nelle funzioni di gestione delle risorse umane un ventaglio di idee, di esperienze, di proposte in grado di aiutarli a svolgere i loro compiti in modo sempre più attento alla piena realizzazione della persona umana. Testimonia l'impegno dell'IPE al servizio dei giovani che completano la loro formazione e delle imprese attente alla migliore qualificazione dei loro dirigenti.



# INTRODUZIONE

di *Serena Affuso e Andrea Iovene*

L'idea di questo volume nasce nell'ambito della Faculty dei docenti del Master in HR & Social Recruiting dell'IPE Business School che realizza a Napoli dal 2002 Master nel settore economico-finanziario rivolti a giovani e laureandi e neolaureati. Per farlo, coinvolge nella progettazione e nell'erogazione dei contenuti formativi docenti universitari, professionisti e manager aziendali. La partecipazione attiva delle aziende, delle banche e delle società di revisione e consulenza non solo consente di mettere a disposizione borse di studio ai partecipanti, ma crea le premesse necessarie per l'inserimento lavorativo degli allievi che raggiungono un placement del 100% a sei mesi del percorso formativo.

Nel 2018 nasce come progetto pilota il Master in HR & Social Recruiting che apre le porte della Business School alle lauree umanistiche e sociali. Una vera sfida umana e professionale.

Cosa insegnare a giovani laureandi e laureati che coltivano l'aspirazione di lavorare nel settore delle Human Resources? Quali sono le competenze richieste dal mercato del lavoro in ambito HR? Ma prima ancora: chi è davvero in grado di trasmettere le giuste competenze agli HR Manager del futuro?

Lo abbiamo chiesto ai recruiter, ai professionisti, ai consulenti, agli HR Director e Manager con cui l'Ufficio Job Placement della Business School si confronta da anni e che hanno poi costituito la Faculty dei docenti del Master, portando in aula conoscenze, know how, esperienza e casi aziendali.

La risposta che ci è arrivata dagli addetti ai lavori è che, per lavorare nell'area HR, occorre un bagaglio di competenze interdisciplinari che attinge all'economia e al management, alla sociologia, alla psicologia e alla statistica, al marketing e dall'informatica. Ma non basta: occorrono anche soft skill come l'ascolto, il problem solving, l'immaginazione, la creatività, la comunicazione, la leadership, il team working. Sistematizzare, raccogliere e

trasmettere questo corpus di conoscenze esplicite ma anche e soprattutto tacite è impresa ardua. In primis, poiché, così come per altre professioni *knowledge intensive*, queste competenze non sono “date” per sempre, ma, al contrario, sono in costante evoluzione e richiedono un continuo aggiornamento.

Mai materia sembra più “viva” di quella delle risorse umane. Parlare di risorse umane vuol dire innanzitutto parlare di Persone e di Relazioni che per loro stessa natura sono in continua evoluzione.

L’esperienza come Business School ci pone al centro del matching tra domanda e offerta di lavoro, tra i profili professionali ricercati dalle organizzazioni e l’offerta formativa universitaria e post-universitaria. Se da un lato, la richiesta di competenze tecniche e trasversali (hard e soft) espressa dalle aziende si evolve continuamente, dall’altro anche le aspettative, i valori e i sogni delle nuove generazioni mutano velocemente.

Gli interrogativi sulle competenze degli HR manager del futuro hanno avviato una riflessione più ampia sui principali trend in ambito HR, sul ruolo della funzione risorse umane, sulle competenze richieste dalle organizzazioni e sui cambiamenti in atto, in particolare quelli connessi alla *digital transformation*, ossia alle trasformazioni tecnologiche, organizzativo-manageriali, culturali e sociali connesse alla digitalizzazione e alle sue applicazioni.

Nasce così questo volume, che raccoglie i contributi e i punti di vista di oltre 20 manager, professionisti ed esperti delle Risorse Umane che ci offrono, ciascuno con il proprio stile, un punto di vista su cosa sta avvenendo nelle organizzazioni, guidandoci attraverso casi aziendali e best practices.

I capitoli sono articolati in cinque sezioni tematiche: I. Scenari futuri e competenze dell’HR manager; II. Recruiting & talent acquisition; III. Valutazione; IV. Formazione & Sviluppo e V. Employer branding.

Nella prima parte, il contributo di apertura di **Matilde Marandola** introduce le sfide e i trend del prossimo futuro: se il tempo dell’“ufficio del personale” è già finito, e quello della “gestione delle risorse umane” comincia ad essere superato, quale sarà nei prossimi anni la mission della funzione HR? «La funzione HR vive nel cambiamento», sottolinea **Francesco Manzo** nel capitolo 2. Il ruolo dell’HR manager, in organizzazioni che si configurano sempre più come sistemi più aperti, snelli e smart, è proprio quello di guidare il cambiamento per agevolare il perseguimento delle missioni e degli obiettivi aziendali. Il capitolo 3 ci spiega come farlo: **Nicola Parrini** entra nel vivo del rapporto tra funzione HR e digital transformation, offrendoci un breve vademecum per guidarci step by step nell’implementazioni di strategie e innovazioni digitali all’interno di un’organizzazione. Alle innovazioni tecnologiche introdotte in ambito HR dalla quarta rivoluzione tecnologica – AI (Intelligenza Artificiale), l’IoT (Internet of Things), ATS (Applicant

Tracking System) e Blockchain – sono dedicati i capitoli 4 e 6. Nel capitolo 4, **Manuela Gualandri** formula e cerca di rispondere all'interrogativo etico e pratico di poter (e sapere) coniugare le innovazioni tecnologiche con ciò che attiene le persone, in sintesi l'intelligenza artificiale e le intelligenze umane. Nel capitolo 6, **Livio Ferraro** descrive le molteplici applicazioni in ambito HR, in particolare per il recruiting e la valutazione, della tecnologia blockchain per la gestione e la raccolta di informazioni certificate. A tal proposito, il salto nel futuro non può prescindere da un necessario richiamo ai fondamenti. È il caso dei People Analytics, sistemi e tecnologie utili ad elaborare e trasformare i dati dei processi HR. Nel capitolo 5 **Francesco Rotundo** sottolinea come per utilizzare in maniera efficace tali strumenti di analisi, misurazione e predittività sia necessario consolidare e interpretare la business partnership, ossia la relazione che la funzione HR ha con il business.

La rivoluzione digitale ha i suoi effetti più tangibili nel recruiting. **Renato Gennarelli**, nel capitolo 7, ci offre un'overview sul passaggio dal recruiting analogico a quello digitale e una carrellata delle principali innovazioni che stanno cambiando il modo di selezionare e attrarre le persone, soffermandosi in particolare sulle potenzialità dei big data e sul nuovo concetto di candidate experience. I recruiter hanno a disposizione nuovi strumenti, ma necessitano anche di nuove competenze per utilizzarli al meglio. **Silvia Zanella**, nel capitolo 8, ci racconta l'esperienza del progetto *Social Recruiter into Action* realizzato da Adecco per formare i propri recruiter all'utilizzo dei social media come canali di recruiting e di employer branding. Oltre ai canali social, tra i nuovi strumenti digitali, la gamification si presta a molteplici applicazioni al mondo HR dalla valutazione al recruiting. Il contributo di **Valeria Ulloa Severino** e **Antonio Ulloa Severino** ci illustra diversi ambiti di applicazione e casi aziendali che hanno visto la progettazione e l'utilizzo di piattaforme di gioco e simulazione in ambito HR.

Saper trattenere i talenti è strategico per un'organizzazione come attrarli: ed ecco che si parla dell'intero processo di recruiting come di una vera e propria candidate experience. Perché le persone scelgono di lavorare in un'azienda e perché vanno via? Cosa li spinge invece a restare? **Simone D'Auria** affronta il tema della *retention* nel capitolo 11, evidenziando l'importanza, oltre che degli incentivi economici e dei benefit, di fidelizzare i dipendenti e sostenere la motivazione investendo nel benessere organizzativo, favorendo l'apprendimento e instaurando un clima basato sulla fiducia, sulla comunicazione e sull'ascolto. Ciò è valido ancora di più, rispetto alle precedenti generazioni di lavoratori, per i millennials e la Z-generation che nel 2020 costituiranno più del 50% della forza lavoro a livello globale. **Daniela D'Angelo** e **Anna Maria Liguoro** evidenziano nel capitolo 9 come

per queste generazioni la cultura aziendale, la condivisione della mission, della vision e dei valori aziendali, l'equilibrio tra lavoro e famiglia (e più in generale *work-life*) rappresenteranno sempre più elementi chiave per la *talent acquisition* e la *retention*.

La terza parte del volume affronta il tema della valutazione delle risorse umane. Il capitolo 12 di **Luigi Lancione** approfondisce i nuovi sistemi e i processi di performance management in relazione alla trasformazione digitale, evidenziando l'importanza di "educare" l'organizzazione alla valutazione. I limiti, soprattutto in assenza di una cultura della valutazione, e le opportunità del performance management sono inoltre messi in luce da **Alessandra Belluccio** nel capitolo successivo che illustra un caso in ambito *healthcare*. I capitoli 14 e 15, rispettivamente scritti da **Jasmine Vazinzadeh** e **Maurizio Ciccù**, approfondiscono il tema della mobilità internazionale e della gestione del personale all'estero. Il primo contributo inquadra il tema della global mobility dal punto di vista della policy aziendale e della compensation. Il secondo si concentra invece sugli aspetti fiscali, legali e amministrativi.

La quarta sezione dedicata alla Formazione e Sviluppo delle risorse umane, si apre con il contributo di **Pasquale Gualtieri** che entra nel vivo dell'argomento che è trasversale a tutto il volume: il change management. Del cambiamento organizzativo Gualtieri descrive le resistenze, sul piano razionale, emotivo e politico, e gli strumenti fino a suggerire un vero e proprio piano per attuarlo.

I coautori hanno più volte sottolineato che al cuore della digital transformation e delle HR vi siano soprattutto le competenze, hard e soft, analogiche e digitali. **Andrea Iovene** nel capitolo 17 sottolinea come la trasformazione digitale possa rendere obsolete competenze e professioni. Per evitare il rischio di essere "sostituiti dalle macchine" appare cruciale formare le persone, aggiornandone e potenziandone le competenze – nella doppia accezione di re-skilling e up-skilling – ma soprattutto accrescere le soft skill che rappresentano il vero "tocco umano". Ancora sulle competenze e in tema di sviluppo, **Alfonso Maisto** nel capitolo 18 ci offre una rassegna dei principali strumenti utilizzati per mappare le competenze.

Ritornando sul tema cruciale del work-life balance il capitolo 20 di **Giovanna d'Elia** insiste sul diversity management e racconta il progetto Mamme@work promosso da Focus Consulting per Banca popolare di Puglia e Basilicata per favorire il rientro a lavoro per le neo-mamme. A proposito di formazione, etica e valori aziendali è stato inserito in questa sezione il capitolo di **Stefania Giunto** dedicato alla responsabilità sociale delle im-

prese, che ne riassume principi, obiettivi, strumenti quali il bilancio sociale e i benefici per l'organizzazione.

Concludono il volume i due contributi dedicati all'employer branding. **Francesco Serravalle** ricostruisce il concetto e le finalità dell'employer branding e dell'employee value proposition, mentre **Francesca Sessa** analizza il caso della Banca Monte Pruno, nell'ambito delle Banche di Credito Cooperativo.

Ringraziamo tutti i co-autori per aver partecipato con entusiasmo a questo progetto editoriale, dedicandovi la risorsa ad oggi più preziosa che possediamo: il tempo. Un particolare ringraziamento a Matilde Marandola e a tutto il Gruppo Campania di AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale per l'apporto alla stesura del volume.

Buona lettura!



I.  
SCENARI FUTURI E COMPETENZE  
DELL'HR MANAGER



# 1. LE SFIDE E I TREND DEL PROSSIMO FUTURO

di *Matilde Marandola\**

Immaginare il futuro è uno degli esercizi più difficili e allo stesso tempo stimolanti che possa capitarci. Se poi ci riferiamo al mondo composito ed eterogeneo delle risorse umane dalla sfida si passa ad uno sforzo di immaginazione che potrebbe trasformarsi in una visione onirica. Tuttavia provarci significa riflettere su quello che, a mio avviso, è il lavoro più bello che c'è e, magari, provare a comprendere se potrà rimanere tale.

Negli ultimi anni l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale hanno fatto passi da gigante nel management, e non solo, e il campo dell'HR non ha fatto eccezione. Essere *lean*, agile, veloci e focalizzati sono i nuovi comandamenti. In un mondo nel quale Unilever seleziona più di 30.000 persone all'anno e processa più di 1,8 milioni di application, l'intelligenza artificiale rappresenta un'ancora di salvezza e di efficienza. Le competenze finora appannaggio dell'HR manager, a partire dalla valutazione fino alla selezione e alle relazioni industriali, si stanno polverizzando per concentrarsi sempre più spesso nelle funzioni di line e, d'altra parte, le priorità di saving, sempre più diffuse e incalzanti, non aiutano il proliferare di funzioni diverse dal core business aziendale.

Ma, nonostante i processi di “snellimento” aziendale e organizzativo, credo che nel futuro le organizzazioni di qualsiasi dimensione e mercato, di ogni settore e paese non possano fare a meno di una figura che faciliti interazioni e processi, smussi rigidità e dinamiche, ascolti attivamente ed empaticamente, sviluppi competenze, liberi potenzialità e supporti il raggiungimento di prestazioni di eccellenza. Un leader vero, un coach che trasformi approcci e promuova la rimozione di ostacoli e demotivazioni. Le teorie sulla liberazione di potenzialità inespresse e la gestione basata sui punti di forza

\* Amministratore Unico Reliance Consulting Group e Presidente AIDP – Associazione Direttori del Personale – Campania.

sono ormai da Assagioli e altri ampiamente indagate ma, per la mia esperienza, manca ancora molta applicazione.

Partire da sé stessi ecco la vera sfida dell'HR manager del futuro: facilitare, integrare, valorizzare, dare l'esempio, fare *role modeling*, dimostrare che è possibile lavorare con le persone senza dimenticare che sono persone con le loro emozioni, sentimenti, sensibilità, fragilità, passioni, sogni ed errori. Porsi l'obiettivo di far star bene le persone al lavoro, concetto tanto semplice nella teoria quanto complesso nella pratica, è e sarà il vero goal per un HR manager. Anche perché la struttura motivazionale individuale è personale e peculiare. Analizzarla, comprenderla e porre in essere le azioni organizzative concrete per soddisfarla non è cosa di poco conto.

L'intelligenza artificiale, i progetti di implementazione, la digitalizzazione di alcuni processi sono ormai futuro prossimo se non, in alcuni casi, presente. E allora dobbiamo immaginare un futuro fatto di un HR manager robot che si complimenta per la performance e un coach avatar che sorride e ascolta?

La mia opinione è che qualsiasi sia lo scenario che si realizzerà gli elementi relativi all'intelligenza emotiva e agli aspetti culturali saranno sempre fondamentali nello sviluppo delle competenze delle persone e finché esisteranno le persone nelle organizzazioni di lavoro esisterà una funzione dedicata a loro. Forse alcune attività a maggiore tasso di ripetitività e di contenuto maggiormente operativo ed automatico saranno organizzate diversamente, probabilmente i processi di confronto, e ancora troppo spesso di scontro, riguardanti le relazioni industriali andranno a diminuire per lasciare spazio a gruppi coesi da un punto di vista di dinamiche e uniti da obiettivi comuni, ma le attività di cura, sviluppo e supporto per le persone non potranno sparire come la relativa *ownership* di una funzione dedicata.

E quale sarà la mission della funzione, di cosa si occuperanno gli HR manager del futuro e come si chiamerà questa funzione? *Nomen omen* recita una nota locuzione latina. Guardando la terminologia che ha identificato e identifica la funzione dedicata alle persone nelle organizzazioni non c'è molto da stare allegri. In un passato neanche troppo lontano si parlava di "ufficio del personale", termine triste ed evocativo, almeno per me, di contestazioni e provvedimenti disciplinari o, nelle migliori delle ipotesi, di procedure organizzative cogenti che di personale avevano ben poco.

Ma anche l'espressione "risorse umane" ha, già oggi, un sapore antiquato e vintage che mette sullo stesso piano, almeno semantico, le risorse umane e le altre tipologie di risorse economiche e tecniche. La scelta terminologica e di significato tende a ridurre a strumenti quelli che invece rappresentano asset strategici dell'organizzazione. E poi chissà perché si parla di "risorse

umane” per parlare della nostra funzione mentre non si utilizza frequentemente il termine “risorse finanziarie” per identificare la funzione finance, per non parlare della funzione produzione o operation che di nomi fantasiosi ne ha visti tanti...

Probabilmente il nome così come la mission della posizione muterà per sviluppare e ascoltare persone in contesti sempre più “liquidi” e virtuali, sempre più veloci e multiculturali, aperti alla diversità in ogni forma e permeati da una continua innovazione tecnologica e non.

Forse il futuro vedrà prevalere l’aspetto “umano” al concetto strumentale di risorse e dopo qualche tentativo di “people management” arriveremo in modo più diffuso al concetto di *chief happiness officer*, termine e funzione già diffusa negli Stati Uniti di cui oggi si comincia a parlare anche in Italia. Ebbene sì: una funzione e ruoli non solo focalizzati sulle persone ma addirittura sulla loro felicità e benessere. Manager specializzati nell’ascolto empatico che realizzano progetti ed attività che potenziano il benessere, nel senso più lato del termine, delle persone che operano e crescono nelle organizzazioni. Specialisti competenti che liberano potenzialità inespresse, si focalizzano su motivazione e sviluppo, cultura della fiducia e del feedback, coach positivi che credono nell’essere umano e nella sua forza.

Forse non si realizzerà ma mi piace sperarlo.

## 2. GUIDARE IL CAMBIAMENTO: IL RUOLO DELL'HR MANAGER

di *Francesco Manzo*\*

Spesso mi viene chiesto che lavoro faccio. Quando rispondo che mi occupo di Risorse Umane, la seconda domanda è: “Sì, ma che lavoro fai?”. Questa domanda mi spiazza ogni volta, e dopo un po’ di titubanza generalmente rispondo: “Dipende”. Più passa il tempo e più mi rendo conto che “dipende” è la chiave che rende il mio lavoro bellissimo, appassionante e sempre nuovo.

Nel “dipende” c’è tutto il mondo. Lavorare con le persone e per le persone non è affatto banale, non si può tradurre nella descrizione di uno o più processi e non può essere spiegato facilmente, senza correre il rischio di essere superficiali non riuscendo a trasmettere la profondità di quella che considero una missione.

Ma proviamo a chiarire un po’ il senso del mio “dipende”. Gli esperti dicono che la funzione HR non è funzione di business e partendo da questo miope concetto ne deriva l’assunto che la funzione HR è al servizio del business. Quindi lavorare nella funzione HR di una qualsiasi azienda significa cercare di capire quale sia il modo migliore per aiutare l’azienda stessa a raggiungere gli obiettivi che essa si pone. Ma come fare?

Le aziende altro non sono che una dinamica sociale, ed in quanto tale sono in continua evoluzione e cambiamento. Ogni azienda è portatrice di un patrimonio di competenze, cultura, valori, maturità e socialità che la rende unica e in quanto tale la ricetta giusta non può che essere disegnata sulla specificità delle sue esigenze. L’obiettivo di chi lavora nella funzione HR è proprio quello di trovare la ricetta giusta per riuscire a liberare tutti i potenziali, espressi o meno, delle “persone”, che rappresentano l’unico mezzo attraverso il quale l’azienda può raggiungere i suoi obiettivi rinnovandosi nel tempo.

\* HR Business Partner, Novartis Farma.

La funzione HR vive sempre nel cambiamento, mira sempre alla ricerca del passo successivo. Se così non fosse non sarebbe di aiuto a chi è concentrato sull'operatività dettata dalla quotidianità. La funzione HR se non è strategica e prospettica, non serve.

Le aziende sono evoluzione e la funzione HR ha il compito di accompagnarle nel loro percorso evolutivo. Questo si traduce nella necessità che ogni azienda ha di rinnovarsi nel suo assetto organizzativo, nei confronti del mercato e negli stimoli che deve poter garantire ai propri collaboratori, nel disegno organizzativo e nella capacità di cogliere le opportunità che il mondo offre.

Le aziende sono sistemi aperti, sono poche quelle in grado di promuovere cambiamenti, anche sociali, ma risultano, soprattutto oggi, obbligate al cambiamento, e devono essere attente alle opportunità che il mondo presenta, con velocità e con cicli di vita molto brevi. Oggi la velocità dell'innovazione, le basi della conoscenza e ogni tipo di informazione, sono facilmente alla portata di tutti, ma tutto ciò può rappresentare un vantaggio competitivo strategico in grado di fare la differenza solo se l'azienda si dimostra in grado di esercitare la curiosità delle persone stimolandole alla scoperta ed all'aggiornamento continuo.

In questo contesto di violento, veloce e costante cambiamento, brevemente descritto, qual è il ruolo di chi lavora in ambito HR?

Gli obiettivi strategici della funzione HR, nel contesto attuale, si devono fondare sullo sviluppo e sulla valorizzazione delle dimensioni legati alla "Organizzazione", la sua "Cultura" e lo sviluppo ed engagement dei "Talenti".

## 2.1. Organizzazione

Strutture organizzative con presenza di molti livelli gerarchici, e nelle quali la gerarchia è vissuta con un concetto militaresco del termine, rappresentano oggi burocrazia e lentezza. I processi decisionali che seguono percorsi verticali e di *escalation*, anche per questioni/decisioni pratiche e di natura quotidiana, deresponsabilizzano la struttura e i singoli, arrivando a demotivare chi ha le giuste competenze per poter contribuire. Tutto questo oggi non risulta più idoneo a favorire risposte rapide ad esigenze che si rinnovano con una velocità mai vissuta in precedenza. Il termine *smart* non può più essere legato solo alla moderna telefonia, perché *smart* sono le persone stesse e *smart* devono diventare le aziende. È necessario quindi ripensare alle organizzazioni per renderle più agili e aperte alla delega e al coinvolgimento. Dobbiamo rimuovere i confini che limitano gli ambiti e le responsabilità funzionali e che impediscono la libera collaborazione tra i dipendenti. Perché

non provare ad “appiattare” gli organigrammi, cercando di favorire in questo modo processi di comunicazione fluida ed in tempo reale tra *peer*, by-passando livelli gerarchici che raramente aggiungono contributi di valore alle questioni pratiche. In questo modo le aziende diventerebbero incubatori di “responsabilità e partecipazione”. Occorre superare il rigido modello organizzativo tayloristico, che prevedeva la rigida suddivisione del lavoro e delle responsabilità, favorendo un modello organizzativo in grado di valorizzare la partecipazione e la co-creazione di soluzioni nuove.

Se è vero che l’innovazione è realizzata dalle persone, o meglio dal capitale umano delle organizzazioni, allora ogni processo di cambiamento, tecnologico, organizzativo o culturale che sia, deve mirare alla capitalizzazione/valorizzazione della componente umana. Il cambiamento, per essere vincente, deve essere generato da un’esperienza di sviluppo; sviluppo delle persone, che attivamente generano il cambiamento attraverso il proprio contributo di competenze, entusiasmo, visione, conoscenze, sperimentazione, idee ed errori grazie ai quali riescono attivamente a modificare i perimetri organizzativi, i processi, le dimensioni e le prestazioni aziendali.

L’HR deve diventare un networker, capace di creare una forte connessione tra i propri dipendenti, il loro lavoro e lo scopo della azienda. Deve aiutare le aziende ad abbattere i propri confini, per aprirsi al mondo esterno, in modo da cogliere spunti utili a capire quale direzione prendere, quale leva utilizzare e quale capacità mettere in campo per realizzare i propri obiettivi.

Al centro del progetto deve esserci la persona, e alle proprie persone l’azienda deve essere in grado di garantire la stessa attenzione riservata al cliente esterno. Il cliente ha sempre ragione è una massima sempre vera; occorre tornare a definire chi sono i clienti, o meglio quanti sono i clienti. Se per cliente intendiamo chi ha aspettative nei confronti dell’azienda, allora sono clienti tanto i beneficiari di un servizio quanto i dipendenti stessi dell’azienda, le cui aspettative sono più o meno rappresentate da quello che nel 1954 Maslow rappresentò nella sua ancora attualissima piramide. Le aziende spesso non riescono a garantire quella agilità, velocità e capacità di comprendere le esigenze del cliente interno per via di strutture organizzative e processi ancora troppo pesanti e spesso obsoleti.

In questo contesto la funzione HR ha il compito di rimuovere tutti gli ostacoli e i vincoli che bloccano le aziende nei loro percorsi che senza troppe paure e farraginosi ragionamenti, e pregiudizi, sarebbero evoluzione naturale. Deve essere in grado di aiutare il business a definire confini organizzativi agili e abili nel rinnovarsi, adattarsi, cambiare velocemente e capace di rispondere ai velocissimi cambiamenti del contesto di business.

La digitalizzazione rappresenta la quarta rivoluzione industriale e oggi le competenze e le capacità necessarie per le aziende sono profondamente diverse rispetto a quanto risultava necessario solo pochissimi anni fa. Ma dal mio punto di vista la digitalizzazione rappresenta una rivoluzione prima sociale e solo di riflesso industriale.

Gli organici aziendali stanno diventando un mix generazionale con aspettative e punti di vista molto diversi rispetto al passato. Millennial hanno aspettative di coinvolgimento, identità, partecipazione e passione, mai così massivamente espresse dalle generazioni precedenti. Se hanno fiducia nell'azienda e se credono fermamente nello scopo della stessa, saranno in grado di lavorare finanche gratuitamente. Aiuteranno l'azienda con feedback e idee senza necessità di essere sollecitati. Motivazione è creare un'organizzazione il cui scopo appassioni e unisca, potendo anche tralasciare aspetti quali profitto e bonus.

Oggi garantire diversità e inclusione diventa vitale per le organizzazioni, come abbiamo già detto in precedenza il mix generazionale all'interno delle aziende sta cambiando molto e la gestione dei millennial diventa una necessità alla quale non si può più fuggire, in grado però di rappresentare un'opportunità mai avuta prima per operare quel cambiamento che il mondo richiede con sempre maggiore insistenza. I millennial sono una generazione con molti meno filtri rispetto a quelle passate, in un articolo di Federico Magni e Beatrice Manzoni, pubblicato sulla rivista *Harvard Business Review Italia*, nell'aprile del 2019, sono così brillantemente descritti:

sono convinti di essere speciali, esprimono liberamente le loro idee e criticano senza remore le idee altrui se pensano di averne di migliori, ma ricercano un feedback quotidiano a conferma e rassicurazione del loro sentirsi speciali. Sono impazienti e vogliono tutto subito e vivono il presente perché del domani non c'è certezza [...] *ritengono* che le aziende sottostimino la loro capacità di saper fare e non diano quindi abbastanza occasioni, abbastanza velocemente, per poter dare un contributo e fare la differenza [...] (Magni, Manzoni, 2019).

Occorrerà garantire la capacità di assecondare aspettative molto diverse al proprio interno ed all'esterno, perché diverse saranno le aspettative delle diverse generazioni presenti in azienda e sul mercato.

Stante il patrimonio di diversità posseduto dalle aziende, la capacità di creare team di lavoro trasversali, con membri in possesso di punti di forza complementari per poter elevare la potenzialità del sistema squadra, in modo tale da garantire punti di vista e competenze diverse, in grado di pensare le cose *out of box* con la possibilità di assicurare percorsi di carriera multifunzionali. I percorsi di carriera diventano quindi più trasversali e meno verti-

cali. L'assunzione dei rischi diventa la capacità di mettersi in gioco come individuo e come organizzazione in grado di innovare sé stessa ogni giorno. In questo modo possiamo combattere la malattia del dipendente moderno: la noia, facilitata dalla velocità con la quale ci si sente in situazioni di disagio a causa della staticità, che ci viene trasferita dal sentirci poco stimolati dal contesto.

Occorre che gli HR diventino degli esperti nella definizione dei percorsi di cambiamento, da realizzare attraverso il coinvolgimento delle persone, sia nelle fasi di pianificazione che nella fase di implementazione del cambiamento che si intende costruire. Risulta fondamentale oggi riconoscere che il coinvolgimento attivo delle persone (dipendenti/collaboratori) si compie quando viene garantita loro la possibilità di agire attivamente affinché il cambiamento si realizzi; motivazione e senso di appartenenza risultano al picco massimo quando quanto progettato, attraverso la partecipazione si realizza concretamente ogni giorno e si vive quotidianamente nelle dinamiche aziendali.

## 2.2. Cultura

Per poter realizzare quanto detto, occorre lavorare sulla propria identità aziendale. Non si può parlare di diversità, inclusione, partecipazione ed ascolto se questi elementi non fanno parte del DNA dell'azienda stessa. Questo significa acquisire consapevolezza della cultura che si vuole esprimere e dei valori che l'azienda comunica nel suo agire quotidiano. La "cultura" è un acceleratore di performance che, quando pienamente vissuta e percepita, non risulta facilmente replicabile da altri contesti organizzativi e può rappresentare il reale vantaggio competitivo dell'azienda nei confronti del mondo esterno. È necessario assicurarsi che la cultura rappresenti il *fil rouge* della vita aziendale quotidiana, che i dipendenti si riconoscano in essa e nei valori che l'azienda esprime, che ci sia coerenza tra i valori e gli obiettivi di business. A differenza del passato oggi il miglior processo di selezione si realizza quando si realizza il *best fit* culturale tra la persona e l'azienda. Perché inserire una persona all'interno di una organizzazione significa garantire la possibilità di generare rapporti, interazioni, motivazione e capire l'impatto che un nuovo assunto può avere all'interno di team consolidati che si riconoscono con la realtà aziendale che vivono.

## 2.3. Talent management

Se risulta chiaro che al centro del tempio debbono essere messe le persone, allora appare chiaro che sarà il talento delle persone a fare la differenza. Sarà più semplice realizzare le strategie di business quando ci saranno le migliori competenze, il miglior mix di talenti nei ruoli chiave nella progettazione e nella guida del cambiamento, le giuste capacità nella fase esecutiva del cambiamento stesso. Tutto questo non può che essere realizzato attraverso lo sviluppo delle persone. E sarà tutto più semplice se l'azienda sarà in grado di essere un magnete in grado di attrarre i migliori talenti dal mercato e sviluppare quelli che già possiede. Diventa a questo punto urgente lavorare sulla propria Employee Value Proposition (EVP) rafforzando quindi il proprio Employer Branding tanto all'interno della propria organizzazione, valorizzando la consapevolezza dei propri dipendenti di far parte di una realtà che mette le persone al centro, quanto all'esterno, riuscendo ad essere percepita come un datore di lavoro desiderabile. Come si vedrà nella quinta e ultima parte del volume (con riferimento ai capitoli venti e ventuno) specificamente dedicata all'Employer Branding, l'EVP, somma tutto ciò che la persona, con le sue aspettative, vive nella sua esperienza in un'azienda: i contenuti del suo lavoro, i riconoscimenti e la remunerazione (fissa, variabile, legata alle performance ed a concetti di trasparente meritocrazia), le relazioni con i colleghi e con i superiori, la cultura organizzativa, le opportunità di carriera e di sviluppo in generale. Per essere riconosciuti all'esterno, l'HR dovrà essere in grado di utilizzare piattaforme digitali nuove, garantire presenza su social media, arrivando a essere ambasciatore del proprio brand azienda e lavorando a quattro mani con specialisti del marketing, se necessario.

Quindi acquisisce importanza fondamentale il contratto psicologico tra le parti. Occorre quindi prestare massima attenzione alle aspettative non scritte tra le parti, che fanno riferimento alla capacità di stimolare le potenzialità delle persone, qualità delle relazioni interne all'azienda (compreso quindi il rapporto con i propri superiori), coincidenza di valori ed etica, percezione di equità, work life balance. Tale contratto ha natura molto più fluida e si modifica velocemente nel tempo in funzione ai cambiamenti sociali e culturali che viviamo. Oggi il contratto psicologico presenta confini nuovi e molto diversi, quello che risultava motivante solo pochi anni fa, oggi è abbondantemente superato e sostituito da nuove esigenze, nuove aspettative. Come scrive Alessandro Donadio:

nel rapporto con le organizzazioni le persone chiedono:

- progressivo guadagno di autonomia decisionale e autodeterminazione;

- massimo accesso alle informazioni sia operative che strategiche;
- opportunità di scambio e crescita attraverso il confronto con i colleghi;
- ambiti sfidanti in cui possano giocare un ruolo forte anche saperi e attitudini personali;
- ambienti in cui l’innovazione è processo collaborativo e partecipato;
- la possibilità di dare senso al proprio lavoro (Donadio, 2017).

In un contesto come questo l’HR deve favorire lo sviluppo di una cultura del feedback continuo, attraverso incontri capo/collaboratore continui, formali e non, e con l’utilizzo di strumenti tecnologici nuovi (app, gestionali user friendly e attrattivi) in grado di elevare la qualità delle conversazioni.

L’HR deve avere la consapevolezza che se vorrà aver fatto un buon lavoro dovrà essere stato in grado di aumentare la *employability* (Pluta, 2019) dei propri colleghi, soprattutto millennial, attraverso la creazione di percorsi di sviluppo sempre più trasversali e meno specialistici, promuovendo formazione e sviluppo sempre più attraverso esperienze on the job, mentoring, project work, e meno di aula. In questo modo sarà in grado di aumentare la spendibilità dei propri professionisti, che paradossalmente avranno sempre meno voglia di spendersi fuori dalla propria azienda.

Se il mondo cambia e con esso inevitabilmente le aziende, e le strategie delle aziende che vogliono vincere le loro quotidiane sfide con il mercato, allora il primo a dover cambiare è il professionista HR, che deve uscire dalla propria area di confort, dalle proprie abitudini e dall’usuale modo di vedere ed affrontare i problemi.

L’HR oggi deve essere abilitatore del cambiamento, oggi è sempre più importante che per chi lavora nella funzione HR acquisire la consapevolezza del ruolo di *enabler* di tutti i processi, per poter garantire sviluppo e rinnovamento necessari alla sopravvivenza dell’azienda.

Occorre ripensare alla “cassetta degli attrezzi” di ogni HR manager. Bisogna mettere in discussione la vera ragione della propria esistenza, allontanandosi da tradizioni, pratiche e atteggiamenti, che sono passati indiscussi per decenni.

Questo ruolo non può che essere assunto esprimendo una nuova leadership, sempre meno burocrate, meno specialistica, meno prescrittiva e più aperta all’ascolto, capace di allenare le potenzialità, in grado di accompagnare le persone e le aziende verso il futuro desiderato, favorendo la crescita e il benessere delle persone, sviluppando negli altri la consapevolezza di essere all’altezza delle sfide che vogliono affrontare. L’HR deve diventare un business coach, non avrà mai le competenze specifiche per risolvere tutti i problemi e tutti conflitti, ma dovrà essere in grado di valorizzare e portare a

fattore comune il potenziale di competenze di ciascuna individualità all'interno della propria organizzazione.

Se la competenza tecnico-hard rappresenta un basic della professione, è importante riconoscere che questa ha un peso diverso rispetto al passato nel bilancio delle competenze di un HR. Oggi l'HR manager deve essere meno capo e orientare il suo essere partner verso la capacità di generare consapevolezza, cioè favorendo la capacità di far comprendere l'impatto del lavoro di ciascuno nelle dinamiche organizzative; assicurandosi che ciascuno sia in grado di tradurre obiettivi in piani di azione; comprendendo sempre di più i bisogni dei suoi stakeholders interni, attraverso l'osservazione attiva, imparando ad ascoltare il verbale e il non-verbale, facendo domande, non facendosi influenzare da preconcetti; favorendo la cultura del feedback, rendendola elemento di vita quotidiana e prima leva per lo sviluppo del singolo e dell'organizzazione.

Se quindi l'azienda per raggiungere i propri obiettivi deve sfruttare al meglio la propria quota di risorse umane, è ancora giusto considerare la funzione HR solo una funzione di supporto e non la funzione core dell'azienda stessa? Non ho la presunzione di saper o poter risolvere tale dubbio, a noi HR non resta che continuare a lavorare con passione e con la convinzione che l'uomo sia al centro del mondo. Sta a noi legittimare il nostro ruolo chiave nelle organizzazioni, facendo percepire con chiarezza quanto sia importante avere le persone a bordo, sempre, con il mare calmo e nelle tempeste.

### 3. HR & DIGITAL TRANSFORMATION

di *Nicola Parrini*\*

Abbiate pazienza.

Del resto è il tema del momento.

Un po' come il colore fashion della stagione o l'ultima stagione di una serie televisiva molto cool.

Stiamo diventando fisio-anatomicamente digitali con continue crisi di rigetto eppure è una direzione obbligata.

Che cosa significa per le nostre organizzazioni e in particolare per quella HR?

In un'era ad alta condivisione come questa, più che pareri tecnici che potrete trovare anche solo consultando il web, preferisco condividere ciò che ho appreso sul campo nel guidare e supportare trasformazioni digitali in ambito HR, cercando di proporvi semplicemente un punto di vista.

Pensando a come poterla proporre, ho provato a suddividere questo percorso in alcune macro aree che corrispondono poi ad altrettanti quesiti che mi sono trovato davanti prima di iniziare questo strano e tortuoso percorso di digitalizzazione nel mondo HR.

Domande semplici, relative al Perché, al Come e al Cosa considerare prima di cominciare un viaggio intenso come questo

La maggior parte (e non sono pochi) dei fallimenti in implementazioni di strategie digitali in ambito HR (e non solo) parte dalla mancata risposta a quesiti semplici ma fondamentali.

Senza chiarezza sul perché attivare uno strumento, questo si impadronirà di voi e del vostro progetto, costringendovi a decisioni che non avreste voluto prendere.

\* Vice President HR Motion Technologies, ITT inc.

Prendere inizialmente un po' di tempo, uscire da una dimensione immediatamente esecutiva è il vostro lasciapassare verso ciò che vorrete davvero ottenere.

Pensare digitale significa tornare a pensare in modo lineare, togliere le impalcature che ingessano le organizzazioni, comprese quelle HR e tornare a portare al centro del dibattito domande semplici ma estremamente focalizzate.

Sviluppare soluzioni digitali è semplicemente l'implementazione di uno strumento se pensato come tale. Il vero potenziale sta in ciò che il tool non può garantire: sfruttare l'occasione.

L'eliminazione di attività a basso valore aggiunto potrà muovere il baricentro dal contenitore al contenuto, dalla metodologia allo sviluppo vero e interessato di talento e alla creazione di organizzazioni basate realmente sul concetto di eccellenza: basta volerlo.

### **3.1. Perché attivare questo cambiamento? Io non sono lo strumento che uso**

In tutti i casi in cui ho supportato questo cambiamento il feeling di partenza era sempre lo stesso: il tutto sembrava nascere da un'irresistibile forza oscura che spingeva verso la necessità (per lo più fideistica e spesso modaiola) di muovere verso una meta digitale, quasi che la stessa necessità stesse in piedi per la sola ragione di usare uno strumento nuovo, perché il solo utilizzo di un tool più cool o più recente, rendesse il tutto più semplice e facile e raramente per una vera misurata e misurabile necessità di business.

Nella mia esperienza, spesso nasce come trend in qualche sala riunione (magari a seguito di qualche contatto con altre aziende o in qualche HR *conference*), poi il mantra si sparge come un virus fra i partecipanti che come zombie infetti iniziano a ripeterlo ossessivamente nella speranza di dare un senso nuovo alla parola digitale in questo caso HR.

Muovere complessità dallo stato analogico a quella digitale non comporta alcuna semplificazione. È talmente chiaro che vi assicuro che è un passaggio mentale che organizzazioni, sempre più spesso concitate, molto poco spesso fanno. La tentazione mentale è spesso quella di pensare che se faremo tutto attraverso uno strumento più immediato tutto diventerà magicamente più semplice. Aggiungiamo poi un po' di marketing interno, magari un mini brand di progetto e una manciata di training tecnici e il gioco è fatto.

Pensare l'HR in chiave digitale significa al contrario qualcosa di molto più profondo e che va al senso di questo mestiere: re immaginare comple-

tamente il modello, rieditando in chiave lineare, semplice ed efficace il processo e abbandonando la complessità analogica del pensiero prima ancora che dello strumento.

Muovere i processi HR così come sono all'interno di un *frame* o un *tool* digitale, qualunque esso sia, muoverà lo stato delle cose non impattando minimamente sul contenuto e sul risultato, anzi spesso creando nuova complessità.

Alzi la mano chi non si è imbattuto in un'implementazione di un tool che poi è rimasto o non utilizzato o non mantenuto e con dati totalmente inaffidabili tanto da renderlo del tutto inutile.

Ciò significa che l'organizzazione non ha comprato il modello e compreso la sua centralità. Questo è ciò che si produce da progetti fisiologicamente senza un pensiero finalizzato e senza un vero cambio di DNA e di posizionamento strategico dell'HR.

Che fare allora? Come partire?

Iniziare in modo logico, ossia dalle fondamenta.

Trasformare l'organizzazione in particolare quella HR, in una organizzazione digitalmente competente, significa per prima cosa ricostruire le proprie fondamenta del pensiero HR, rileggere, semplificare e abbattere ciò che non è più necessario, abbandonare il metodo di auto determinazione di questa funzione che spesso si giustifica attraverso l'utilizzo di processi e tool volutamente complessi al solo scopo di legittimare un ruolo e non di generare un nuovo immaginario di risorse a favore del talento. Diventare uno dei cuori pulsanti della nuova evoluzione umana in azienda usando il mezzo e non diventandone vittima: questo lo scopo.

Questa trasformazione digitale prima di coinvolgere qualunque altra organizzazione, deve partire dalla famiglia HR, dalla consapevolezza e volontà di muovere la partita trasformando il suo ruolo da "partner" a "player".

Basta stare a margine del campo.

Non è più affascinante giocare la partita che rimanere in panchina a dare istruzioni per lo più superflue?

Quando giochi in campo aperto non hai più tempo per ciò che non conta davvero.

Buttate via le istruzioni del gioco e provate a riscriverle come se il gioco fosse vostro.

Essenzialità implica prima di tutto conoscenza del business, dell'organizzazione, delle dinamiche che governano il potenziale umano e della complessità di una trasformazione radicale.

E allora ancora prima di ragionare sul *tool*, ragionare sul perché si vuole intraprendere questo percorso su è ciò che cambierà davvero lo status quo:

come trasformerà la partita? Quale valore per il business, con qual bagaglio si vuole affrontare questo viaggio avventuroso? Quanta e quale eccellenza può sviluppare a beneficio dell'organizzazione?

Prima di tutto poco e ben organizzato.

Partireste mai per un viaggio nella savana con 12 valigie? Impossibile da gestire. Ci vuole uno zaino tecnico con pochi strumenti giusti. Allora perché partire con processi e metodologie complesse in un viaggio che ha come sua natura fondamentale quella di semplificare?

È la più grande occasione di pulizia pasquale mai offerta alla funzione HR e alle organizzazioni tutte.

Rivedete allora e ancora prima i processi, uno ad uno, fate dei diagrammi di flusso in cui sia chiaro chi è coinvolto, quale il perché di ogni step e dei vostri processi decisionali e autorizzativi.

Iniziate quindi a chiarire chi fa cosa, togliete passaggi inutili, semplificate le interlocuzioni verso il business talvolta troppo articolate e segmentate (a mio parere mai più di un interlocutore HR per ruolo di business), alleggerite gli step di approvazione (il controllo non è potere è spesso abuso di potere) e usate la tecnologia per fare al contrario “governance” da remoto: ossia muovere il concetto dal controllo a challenge positivo, collaborativo e predittivo che grazie alla tecnologia ora potrete fare (solo se il sistema è ben digerito e aggiornato, altrimenti scordatevelo).

Lasciate le operazioni a scarso valore in mano alla tecnologia e riprendete a giocare la partita usando le opportunità che la stessa tecnologia vi offre in termini di KPI's, metriche predittive.

Pensate a cosa vorrete misurare, a cosa il business vi chiama a dare valore e costruite il sistema affinché sia in grado di restituirvi sempre più numeri e sempre meno sensazioni.

Generare una vera conversazione sulla potenza dell'umanità in azienda significa sgomberare il campo dal solo utilizzo di sensazioni, mutevoli per definizione.

Portare professionalità significa dare misurabilità e in questo senso una svolta digitale del vostro lavoro HR può essere la vera chiave di svolta.

Nel frattempo però, alleggerite tutto ciò che trovate per strada. Non sono il numero di firme o l'apposizione della vostra sigla in calce che giustifica il vostro ruolo ma la lettura della vostra organizzazione e del mercato: HR apritevi!

In questo certosino lavoro di analisi del flusso di ogni singolo processo, siate liberi da condizionamenti di potere, andate al senso.

Slegate il ruolo da amministratore di condominio e di sistema a generatore di valore, portate i processi allo stato di essenzialità in modo che il con-

tributo della organizzazione HR sia solo e unicamente sui contenuti: create semplici istruzioni perché sulla complessità dello strumento perderemo terreno e senso.

Solo e solamente a questo punto decidete con quale strumento volete lavorare e digitalizzate, ma come vedete prima di parlare dello strumento c'è molto da fare sul completo redesign dei processi e delle metriche che organizzano il vostro lavoro.

Dopodiché formare l'organizzazione all'utilizzo di uno strumento semplice non solo sarà più immediato ma sarà comprato e compreso nella sua essenza più profonda: alleggerire per dare velocità al business, costruire organizzazioni eccellenti e flessibili fondate sul concetto di semplicità, dare velocità per migliorare la competizione.

Troppo spesso su questo tema nel mondo HR, la trasformazione digitale si è imposta al tavolo della conversazione quasi come un obbligo naturale, scontato e parte di una riflessione quasi svincolata dalla più generale missione della funzione

Vi assicuro che un approccio consapevole da indubbi vantaggi e maggiori probabilità di successo perché assicura un chiaro ancoraggio alla missione di business, al ruolo della dimensione HR e alla maturità organizzativa di recepire una trasformazione così radicale

Un ultimo suggerimento che spero possa rispondere a una domanda che spesso ricevo: quanto utile copiare da chi lo ha già fatto?

Parlare con altri, capire da chi ha già fatto esperienza è fondamentale. Si riducono i margini di errori simili o uguali.

Copiare però, in contesto ad alta individualizzazione come questo, ha però un enorme rischio: ciò che ha funzionato per altri ha enormi possibilità che non funzionerà per voi.

Ogni azienda ha la sua dinamica, storia, cultura, ritualità: meglio disegnare qualcosa che sia cucito addosso alle vostre misure. Ha più probabilità di rimanere per il futuro.

### **3.2. Metafora del viaggio appresa. Ma con chi devo partire?**

Faccio spesso la metafora della barca a vela. Come una trasformazione digitale, viaggiare in barca può essere complesso, ha spesso poche comodità e assai di frequente altissima probabilità di trovare tempesta lungo il viaggio.

Parola di uomo che viene da un piccolo paese di mare.

Spazi ristretti, umanità spinta e sensibilità di contesto alle stelle e molti, troppi che hanno un'opinione in merito a come gira il vento.

Spesso non basta una ambizione comune. E in caso di conflitto, esiste un ruolo molto chiaro: quello di chi prende una decisione.

Allo stesso modo, anche una trasformazione digitale, può essere un grande successo o uno dei peggiori incubi. Non c'è spazio per il grigio.

Attrezzate quindi la truppa alla battaglia e date una struttura chiara e organizzata di progetto, pronta appena necessario, a togliersi i panni del project team ed entrare presto nella normalità dell'azienda.

Isolare e vivere questa trasformazione come un progetto è essenziale all'inizio del percorso ma decidete subito quando diventerà poi il pane quotidiano per tutti.

Non tutti possono guidare, non tutti possono segnare la rotta, non tutti sono preparati alla missione.

Per qualche ragione a me ancora del tutto ignota, la famiglia professionale HR, si considera per diritto naturale, quella sempre e più attrezzata a vivere un cambiamento. Sono HR e quindi penso in modo flessibile: questo il paradigma più diffuso.

Nella mia esperienza le maggiori resistenze partono invece e per lo più da questa funzione, specie se abituata a giocare ruolo di potere e specie se molto poco nel centro della vita del business.

Non sottovalutate quindi la necessità, prima di partire per un viaggio così complesso, di attrezzare in modo completo tutto il team e la stessa squadra HR.

Quella che giocherete sarà una partita molto diversa rispetto al passato, specie per HR: non più arbitri, metodologi, consulenti interni, processisti dell'ultima ora ma giocatori.

Devi essere preparato a rinunciare a posizioni di potere preconcrete, alla lettura del business e all'orientamento al risultato come qualunque altro in azienda, ad abbandonare i dogmi analogici e a muovere il focus dalla squadra HR dal contenitore al contenuto.

Il contenitore, se ben scelto, sarà automaticamente ben gestibile e mantenibile.

Iniziate con qualche domanda: ho la squadra pronta? Quale nuove capacità devono acquisire? Quali competenze mentali devono apprendere e quali abbandonare? Sono digitalmente pronti alla linearità del pensiero, alla velocità digitale, alla lettura di metriche predittive HR per aiutare il business a fare risultato? Alla creazione reale e non metodologica di talento? Alla semplificazione del sistema? Dopo l'implementazione del piano, saranno sufficientemente agili per guidare la loro stessa trasformazione del ruolo?

E ancora: quali metriche? Quale *score card* è essenziale per il business? Come tratterò il mio successo?

Che fare? Proviamo con un po' di spunti in ordine sparso.

Create un team dedicato, a mio parere sceglierlo in base a: apertura al pensiero laterale, naturale curiosità e velocità di apprendimento.

Persone animate ad andare al senso vero dell'obiettivo.

Cercate poi e anche comunicatori e influencer: quando il gioco sarà chiaro, "evangelizzare" sarà l'ultima parte della missione ma non prima che la trasformazione implicita e totale sia compiuta.

Ne parleremo a breve.

Create un team multidisciplinare: la trasformazione digitale dell'HR non è un tema HR ma di tutta l'organizzazione.

Tecnici di sistema? Necessari, fondamentali ma non se diventano la maggioranza o la totalità. Se non li avete comprateli al mercato. Unica attenzione: alla fine del progetto ricordate o di trasferire queste competenze o di mettere a bordo i consulenti che vi hanno aiutato. Specie nelle fasi di lancio avere competenze solide risulta essere una chiave di reattività fondamentale.

Nel primo caso fate un piano di *reskilling* con grande cura, maniacale. Immaginate poi e subito quale sarà la governance e quali competenze vi serviranno alla fine della implementazione: sarà lo stesso team di progetto che seguirà anche l'implementazione nel lungo periodo oppure no? Quale sistema di customer service? Interno, esterno? E ancora: Il team che creerete è pronto a cambiare ruolo al termine del progetto? A passare da team di progetto a team di governance? Sono due ruoli molto diversi.

Create una squadra piccola ma dedicata: no doppi o tripli ruoli. Questa è una partita diversa. No distrazioni ma nel frattempo non troppo distanti dal resto dell'organizzazione.

Come detto decidete subito quando sarà il momento in cui il progetto deve smettere di essere isolato e iniziare a vivere nella quotidianità.

La tentazione di cominciare a fluttuare come palloncini al vento è dietro l'angolo.

Create quindi per aiutarvi uno *Steering Group* fatto di persone animate dal capire cosa stiate facendo, che vi possano aiutare a farvi le domande giuste e creare un corretto livello di challenge interno e a tenere un legame forte con il senso del progetto.

Persone animate dal perché e dal risultato ma con la spiccata apertura al quesito e al dubbio.

E se non ho la squadra giusta bordo? Arruolatela. Non fate compromessi.

Ricordate la regola del grigio: no mezze scelte. Come detto è una trasformazione prima di ruolo, di senso, di posizionamento, di business, di cambio pelle.

Se non avete i piloti giusti, il decollo sarà troppo complesso. Fatevene una ragione e cominciate a cercarli, a quel punto con parecchie ore di volo al loro

attivo. Se arrivano da implementazioni in aziende simili alla vostra e con bagaglio di errori al loro attivo, arruolateli subito. Sapranno indicare la direzione di marcia.

### **3.3. Ultimo macro quesito: cosa dovrei considerare in questo cambiamento? L'importanza della dimensione neuroscientifica nel cambiamento e specie in un cambiamento come questo**

Non posso e non voglio arrogarmi alcun diritto da neuro scienziato ma nel fare questo lavoro mi sono sempre e sempre più avvicinato a questa dimensione sia pur da semplice appassionato.

Mi piace guardare le aziende come dei microcosmo dove gli uomini sulla base di variabili indotte modificano il loro comportamento mentale generando o non generando valore. Molti sono i fattori inattesi e inaspettati, ma non c'è dubbio che ci siano anche fattori dati sulla base di comportamenti indotti, impulsi, reazioni di contesto spesso prevedibili a condizioni certe.

Veniamo al cambiamento: lungi da me da scrivere un altro capitolo su questo abusatissimo tema. Torno solo e unicamente alla mia esperienza utilizzando elaborazioni che arrivano dalla neuroscienza che empiricamente ho testato sul campo trovandone tutte le conferme. In una trasformazione così radicale, specie come quella digitale, non può bastare agire sul contesto, sulla motivazione e su altre leve tradizionali compresa comunicazione ed influenza, per quanto chiave. Si può volere, fortemente volere, fare training sofisticati eppure nulla si muoverà se non si aggiunge un elemento fondamentale, un ingrediente segreto.

La mente è ostile alle novità e se volete cambiare completamente il passo, prima dovete convincere tutti (o quasi) che il gioco è radicalmente diverso.

Ora veniamo agli scienziati: si dice che circa il 95% del nostro cervello usa strutture neurali che vivono di automatismi: no controllo, no riesame su ciò che ascoltiamo, proviamo o pensiamo. Solo due target sono importanti: la sopravvivenza e il contenimento del dolore attraverso due strategie: velocità e ripetizione. Quindi il meccanismo è il seguente: automatizziamo tutto ciò che possiamo senza mettere o rimettere troppo in discussione e semplicemente agiamo per ripetizione: viviamo ciò che già conosciamo, tanto spesso da prevedere il futuro.

Siamo animali curiosi ma allo stesso tempo pigri. Creiamo condizioni di stabilità dove generare luoghi sereni. Abbiamo bisogno di “nidi mentali” dove prosperare con ciò che sappiamo. No stress.

Ciò impone un must: l'ostilità e l'avversione emotiva e cognitiva a ciò che è nuovo e sconosciuto.

Ma la mente non era plastica, adattiva? Evolutiva? Le sinapsi non erano mutevoli?

Sì, ma non a tutte le condizioni.

La nostra mente fa passare con garbo tutto ciò che non entra in conflitto con tutto ciò che conosciamo, anzi spesso serve ad avvalorare le nostre tesi, le nostre emozioni. Siamo geneticamente pensati per auto ingannarci o meglio per confermare ciò che già sappiamo.

Eppure in un'era ad alta condivisione in cui esiste tutto e il contrario di tutto, l'unico vero muscolo che dovremo allenare è quello del dubbio.

Ma noi vogliamo certezze. Le nostre. Tutto ciò che sta fuori da questo schema tutto diventa pericoloso, faticoso, impossibile anche se siamo motivati.

Quindi per cambiare abbiamo solo una strada: cambiare strategia neurale. La motivazione a cambiare non basta.

Fortunatamente abbiamo due meccanismi che ci consentono l'uscita da questo loop: il quesito e l'autocontrollo.

Solo la mente umana può creare un dubbio in grado di rimettere in discussione il sistema. Il grande potere del dubbio armato di mille domande.

Ma da solo non basta. Dubitare ha bisogno poi di un aiuto che lo supporti a bypassare il sistema bloccante di cui sopra: l'autocontrollo.

Quante volte avremo voluto automaticamente mandare a quel paese qualcuno ma creiamo un quesito, valutiamo il peso e tramite il nostro sistema di autocontrollo governiamo il momento.

Per un cambiamento duraturo ciò implica uno sforzo molto maggiore: un'infinita sequenza di singoli sforzi che generano una nuova consapevolezza che modifichi quella precedente, salvo poi rimetterla nuovamente in discussione.

Cambiare è quindi prima di ogni cosa una gara contro sé stessi e non contro il sistema, l'organizzazione, il capo o qualunque altra variabile fuori da noi.

Sembrerà strano ma sola consapevolezza di questo meccanismo aiuta a cambiare. Sapere che fidarci di noi stessi è la prima cosa da metter in discussione crea condizioni di miglioramento praticamente infinito e l'apertura all'aiuto di tutta la squadra.

Se riusciamo ad inserire nel nostro file mentale un nuovo capitolo che dice: confermare ciò che sappiamo è sì rassicurante ma anche terribilmente pericoloso specie in era ad alta intensità di variabili, inizieremo ad aiutarci.

E la trasformazione digitale cosa c'entra?

Un cambiamento di rapporti di forza, una completa rimessa in discussione del modello, un nuovo patto con la tecnologia che abbia la forza di rimettere

al centro il dubbio, il perché, il senso di ciò che facciamo, i meccanismi con cui in azienda operiamo e creiamo eccellenza, prosperità, talento ha come must fondamentale questo: il dubbio.

Il dubbio chiama umiltà e l'umiltà chiama la continua ricerca di miglioramento che conduce alla tendenza infinita verso l'eccellenza.

In questa era di troppe informazioni, troppo spesso ci accontentiamo di poche informazioni sbagliate, attraverso le quali creiamo certezze posticce e diventiamo stupidamente assertivi e conflittuali anche se non siamo mai andati davvero a fondo. Conferma una idea che sappiamo e che ancor peggio qualcosa che semplicemente ci piace. Quanti più numeri, metriche, dati, Kpi's avremo, tanto più dovremo dubitare e ragionare sul senso della direzione. La tentazione di usare tutti questi elementi nell'unica direzione nota, ossia la nostra, sarà molto forte.

Questa è l'era del tutto, ma dove solo poco rischia di rimanere davvero: ciò che è fatto con profondità, aperto alla continua messa in discussione nell'incessante ricerca di autenticità ed eccellenza. Il resto passa nel tempo di un post o di una moda poco duratura.

Usate nel frattempo la linearità, l'essenzialità e la semplicità come mantra quotidiani verificando e modificando ogni volta un po', ogni giorno, dove serve. Questo eviterà bruschi cambi di rotta ma vi aiuterà a tenere e far prosperare l'organizzazione in modo semplice.

Trasformare complessità eccessiva richiede e richiederà sempre più uno sforzo neuronale troppo grande e sproporzionato rispetto allo scopo e quindi impiegherà tempo e risorse preziose troppo a lungo e la pazienza non è del mercato perché è sempre meno (ahimè) una dote umana.

Pensare e trasformare una organizzazione in modo digitale, specie nel mondo HR, significa focalizzarsi al presente, preparando il futuro, significa creare strumenti e metriche in grado di guidarci in modo consapevole e predittivo e non più reattivo, significa non ripetere gesti ma crearne di nuovi, da gestire dati nell'ottica della ricerca di talento e prestazioni eccellenti: basta con organizzazioni HR paternalistiche o di emotività e rinchiusi in poche piccole certezze mai quantitative e disancorate dal modello.

Le organizzazioni hanno bisogno di continua ricerca dell'eccellenza e di una instancabile curiosità umana.

Giocate la partita.

E ora salpate: se avete ancora dubbi, significa che state iniziando nel modo giusto.

Buona fortuna!

## 4. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E INTELLIGENZE UMANE

di *Manuela Gualandri*\*

### 4.1. La nuova era digitale

Siamo entrati ormai nella quarta rivoluzione industriale, in cui il digitale ha un impatto e una pervasività tale da influenzare ogni aspetto della nostra quotidianità e del nostro lavoro.

In pochi decenni abbiamo assistito a una crescita esponenziale dell'utilizzo della tecnologia: a mutare non sono semplicemente le teorie scientifiche e le tecnologie che da esse derivano, ma anche la concezione stessa del mondo. È quindi evidente che quanto sta accadendo riguarda i processi produttivi, i modelli di business, ma più complessivamente lo sviluppo globale delle popolazioni, la geografia, gli equilibri socio-politici e quindi, la vita delle persone.

Questo capitolo cerca di rispondere alla principale domanda sulla comunione tra tecnologia e gestione delle risorse umane: come si può applicare il digitale alla gestione di ciò che è profondamente attinente alla persona, mantenendo intatta la componente etica ed umana di questa professione e garantendo al tempo stesso l'efficacia e l'efficienza dei processi? Come si può coniugare l'intelligenza artificiale con le intelligenze umane?

La risposta potrebbe suonare banale ma nella sua applicazione pratica non lo è affatto: prepararsi, studiare, approfondire, per esaltare quella parte della professione che all'umano non deve rinunciare e che grazie proprio all'intelligenza artificiale può essere esaltata, richiede grande impegno e un ripensamento di una professione, che può trovare in questa "disruption" l'occasione di assumere un ruolo fondamentale nell'organizzazione.

\* Business Development Manager Italia, Visiotalent – CleverConnect Group fino al 2019, attualmente in EY come Senior Consultant.

## 4.2. Nuovi contesti, nuove professioni

PwC ha individuato i 5 megatrend che impatteranno in maniera irreversibile sul nostro futuro: la rapida crescita delle tecnologie, l'aumento dell'età media, il passaggio di potere dai paesi sviluppati a quelli meno sviluppati, il trasferimento delle popolazioni nelle città, il *climate change*, rimodelleranno il nostro mondo, generando incertezze e opportunità.

Quali sono le tecnologie centrali di questa evoluzione? PwC ne evidenzia otto: l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata, la blockchain, la robotica, i droni, la realtà virtuale, la stampa 3D, l'IOT (Internet Of Things).

In uno studio di BCG del 2017 si evidenzia che entro il 2027 il 70% delle professioni di oggi saranno cambiate radicalmente o scomparse. Secondo i dati del World Economic Forum se oggi solo il 29% del lavoro complessivo è svolto da robot, nel 2025 questa percentuale salirà al 52%. 75 milioni di posizioni di lavoro sono quindi destinate a sparire, ma la buona notizia è che ne saranno create ben 133 milioni di nuove entro il 2022.

È evidente che le persone che si troveranno scalzate da questo cambiamento non saranno necessariamente le stesse che andranno ad occuparsi dei nuovi lavori, che richiedono competenze professionali differenti. In questa trasformazione del mercato del lavoro si crea un nuovo equilibrio a vantaggio degli impieghi più qualificati, dove la creatività e le soft skills rendono l'uomo superiore alle macchine. L'innovazione e la formazione diventano dunque di primaria importanza, per cogliere le possibilità di sviluppo delle persone e non aumentare le diseguaglianze sociali.

La formazione nel senso classico, con cui sino ad ora siamo stati abituati a confrontarci, mostra i limiti di un processo consolidato nelle epoche precedenti, caratterizzate da esigenze e relativi saperi più solidi e costanti. Lo scostamento rispetto al contesto attuale è chiaro e oggettivamente misurabile dalla difficoltà che già oggi le organizzazioni incontrano nel reperire manodopera e professionisti con competenze specifiche. Secondo Modis, società specializzata in consulenza ICT, il cosiddetto Digital Mismatch provocherà nel 2020 la mancata copertura di 900 mila posizioni in Europa e 135 mila in Italia. Non molto diversa è la situazione relativa alla carenza di figure tecniche altamente specializzate anche al di fuori dell'area digitale e questo pone un serio interrogativo in merito a come il sistema scolastico debba agire, insieme alle aziende, per riallineare la domanda con l'offerta, le competenze richieste con le materie insegnate.

Nel frattempo la formazione universitaria, ma anche quella superiore, è sempre più solo uno dei tanti step che accompagnando la crescita delle persone. In ragione della costante evoluzione dei saperi e delle necessità del

mercato, è sempre più comune seguire specifici minicorsi online tramite piattaforme quali Udacity o Coursera. Il digital learning costituisce un modo per formarsi costantemente, a costi bassi, con il riconoscimento delle competenze acquisite tramite certificazione.

Si delinea così una formazione non più confinata in una stagione dell'esistenza, ma che la pervade tutta e che è estremamente personalizzata. Ciascuno può essere protagonista del proprio percorso formativo, inserendo via via le competenze che ritiene più utili al proprio piano di crescita professionale. I luoghi fisici della formazione perdono così quella consistenza che vincola, limita e mal si accorda con le esigenze temporali e geografiche che le innovazioni tecnologiche insieme ai megatrend generano nei comportamenti e nelle scelte delle persone. Anche in questo si ravvisa un cambio di paradigma in cui l'individuo si colloca al centro del processo, ne diventa protagonista attivo in grado di decidere in autonomia della propria formazione e del proprio futuro, quindi sempre meno reattivo e sempre più proattivo.

Un altro aspetto su cui è necessario soffermarci è la natura del cambiamento in atto che è come detto tecnologico, ma anche sociale. Gli strumenti che oggi e nel prossimo futuro ci troveremo sempre più ad utilizzare hanno il potere di trasformare il contesto, quindi i comportamenti e le relazioni. I ricercatori parlano infatti di "tecnologia sociale", intendendo un cambiamento di valori e di comportamenti, una moltiplicazione di appartenenze geografiche, culturali, lavorative, che ricadono sui modelli di business e gli stili di vita – come spiega Luca Solari – con un impatto straordinario sulla funzione HR, imponendo una ridefinizione dei processi e del concetto stesso di "gestione" delle risorse umane.

Se da un lato il rapporto tra le persone e l'organizzazione sta mutando in una relazione sempre meno impostata e sempre più flessibile, dall'altro la tecnologia offre la possibilità di conoscere e raccogliere i dati in maniera esponenziale. Se la relazione si allenta in termini di controllo per il mutare di valori, desideri, attese, luoghi sempre meno fisici e sempre più virtuali, l'intelligenza artificiale offre la possibilità di raccogliere dati che permettono di intercettare molte più informazioni di quanto non ne avessimo quando il rapporto era molto più fisico e presente.

Ed è per questo che parlare di "gestione" appare sempre più inadeguato nella sua accezione classica, sia in riferimento alle persone, sia in riferimento ai dati. I dati non si gestiscono, si osservano, si analizzano, si interpretano in un lavoro di continua ricerca. Le persone si ingaggiano, si coinvolgono, si ascoltano, si valorizzano e il lavoro si fa sempre più "agile".

Per individuare le persone più adatte al ruolo ricercato e far crescere i dipendenti nella propria organizzazione, le aziende prestano sempre maggio-

re attenzione alle soft skill, che non sembrano essere rimpiazzabili da nessuna intelligenza artificiale. A essersi accorti di questa necessità sono stati proprio coloro che hanno fatto dell'IA il core business della loro azienda. Google infatti, nella sua ricerca Project Oxygen sulle competenze dei migliori manager, è arrivata alla conclusione che non sono le competenze STEM a rendere le performance eccellenti, bensì le competenze soft, tra cui:

1. essere un buon coach;
2. saper comunicare e ascoltare;
3. avere la capacità di comprendere gli altri, i loro valori e punti di vista;
4. avere empatia verso i colleghi e supportare il team di lavoro;
5. possedere capacità di pensiero critico e problem solving;
6. essere in grado di effettuare collegamenti tra idee e concetti complessi.

Tale cambiamento di prospettiva implica che le competenze di cui l'azienda deve sempre più dotarsi, accanto a quelle tecnologiche, sono esattamente quelle che rendono l'azienda più simile alle persone, più umana perché capace di comunicare, raccontare, elaborare visioni, di influenzare, motivare, di adattarsi, di apprendere continuamente, di guidare, di essere costantemente connessa, di creare, di risolvere problemi. Non a caso è sempre più frequente l'espressione H2H – Human to Human – al posto delle più conosciute B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer) proprio per questa necessità di agire sul piano umano anche tra le aziende e questo non solo per un cambio di paradigma, ma soprattutto per l'innegabile ritorno in termini di business.

### **4.3. L'influenza della tecnologia sulla professione HR**

L'HR è diventato progressivamente un asset strategico per l'organizzazione: non è certo un caso che in questi anni si sia sempre più affermata la figura dell'HR business partner, che esce dalla posizione amministrativa in cui l'HR ha spesso operato, per contribuire alla pari dei propri colleghi alla definizione delle strategie aziendali.

L'HR ha oggi tra i vari compiti quello di trasformare la propria esperienza, le competenze e il lavoro dei collaboratori in dati utili al business, avvalendosi degli ormai noti analytics, cui è dedicato il capitolo successivo di questo volume. Raccogliere e ordinare i dati dei dipendenti e dei candidati serve a creare statistiche e modelli predittivi per migliorare le strategie di business aziendale, individuare i futuri high performers e ridurre il turnover.

Proprio in questa analisi, anche dei tratti più umani e comportamentali (le soft skill) la tecnologia fornisce supporto a tutti i processi delle risorse uma-

ne: dal recruiting all'analisi delle competenze, dall'amministrazione alla formazione, dallo sviluppo alla valutazione delle retribuzioni.

Vediamo alcuni esempi pratici. Analisi su specifiche aree geografiche, tempo di *commuting*, cambiamenti di ruolo e livelli di *engagement* possono aiutare a ridurre il numero di dimissioni. Nel reclutamento, è possibile valutare quali campagne di selezione e processi di *onboarding* hanno creato il maggiore *engagement* per costruire un progetto di selezione di qualità. Grazie alla realtà virtuale, è possibile catturare una serie di dati dei colleghi o candidati utilizzatori dei visori, tra cui i movimenti degli occhi, la capacità di attenzione e di affrontare lo stress.

Per citare il caso di un'azienda, HP nel 2011 ha sviluppato un software per prevedere il turnover: è emerso che una persona che riceve una promozione ma non un sostanziale aumento di stipendio ha più probabilità di lasciare l'azienda.

Se è vero che la persona è al centro, il processo di recruiting sposta il proprio baricentro dall'azienda al candidato. Si porrà quindi sempre più attenzione a rendere la sua esperienza eccellente, tale da consentirgli di esprimere al meglio le sue competenze per avere la migliore garanzia di essere correttamente valutato. Se ancora oggi si continua a mandare il CV, nel tempo questo strumento sarà destinato a svolgere una funzione sempre più marginale, non essendo adatto a restituire al selezionatore il valore della persona e a raccontarne le soft skill.

La tecnologia è sempre più indispensabile nell'individuazione non solo dei talenti – tema ormai centrale – ma più in generale dei candidati “giusti”, andando a migliorare vari aspetti della selezione: può ottimizzare i tempi, migliorare l'esperienza del candidato, dare un'immagine innovativa dell'azienda, fornire maggiori informazioni sul potenziale e la motivazione dei profili ricevuti, estrarre le informazioni dei candidati dal cv e dai social, permettere di ingaggiare in maniera efficace le persone più adatte al ruolo e ridurre le probabilità di abbandono dei nuovi arrivati.

Strumenti quali gli ATS (Applicant Tracking Systems) per gestire il database dei candidati, il video colloquio, la gamification basata sulle neuroscienze, la realtà virtuale, l'analisi semantica del cv, gli assessment online sempre più sofisticati sfruttano le potenzialità dell'intelligenza artificiale e arricchiscono la cassetta degli attrezzi dei recruiter, permettendo di filtrare le candidature irrilevanti e avere una pipeline di candidati sempre più di qualità.

L'azienda Visiotalent, multinazionale francese fornitore di sistemi di video recruitment di ultima generazione, ha ottenuto nel giro di pochi anni grandi riscontri da parte di più di 700 aziende che utilizzano il tool Visiotalent come parte

integrante del proprio processo di selezione, tra cui Generali, Lavazza, Danone, Volkswagen, Eli Lilly, BNL, Engie, Fineco e molte altre.

La piattaforma Visiotalent costituisce un approccio innovativo alla selezione che ha riscosso un elevato gradimento da parte dei candidati, soprattutto tra i millennial. Strumenti interattivi e dinamici come i video colloqui on demand sono particolarmente apprezzati dalle nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro, in quanto offrono la possibilità di interagire in maniera creativa con l'azienda e andare oltre il semplice curriculum per far emergere la propria personalità e motivazione. Visiotalent permette inoltre alle aziende di velocizzare e ottimizzare i processi di selezione: invitando i candidati a registrare un video colloquio a supporto del proprio cv, i recruiter possono individuarne caratteristiche e competenze già dalla fase iniziale del processo.

Il digitale ha ricadute importanti anche su altri aspetti legati alla selezione del candidato. Migliorando di gran lunga la *candidate experience*, creando situazioni che avvicinano azienda e persona, a beneficiarne è anche l'immagine che l'azienda crea di sé, con un conseguente migliore employer branding. Sempre più consapevole e sempre più in possesso di strumenti per condividere, la persona che incontra un'organizzazione diventa immediatamente un ambasciatore o un detrattore, la cui opinione circola all'interno dei social e delle piattaforme in cui è possibile recensire le aziende (Glassdoor per esempio).

Un'ottima reputazione funziona a sua volta da fattore attrattivo per i talenti in cerca di aziende con determinate caratteristiche. Per i millennial e la generazione Z, che nel 2025 rappresenteranno il 75% della forza lavoro, sono importanti il bilanciamento tra vita privata e lavoro, le prospettive di crescita e di formazione, la corrispondenza tra i propri valori e quelli dell'azienda.

Le organizzazioni che tengono in considerazione questi fattori e creano una buona esperienza candidato dimostrano una particolare attenzione verso la persona; al contrario processi di selezione carenti se non addirittura discriminatori possono portare a conseguenze disastrose per le aziende, con importanti perdite di fatturato. Come indicato dal World Economic Forum infatti, il fattore reputazionale costituisce il 25% del valore di mercato di un'azienda.

I talenti di oggi si pongono nei confronti del mondo del lavoro in termini a loro volta selettivi: se le aziende vogliono essere attrattive devono quindi ripensare ai loro processi di recruiting ponendo il candidato al centro, studiandone i comportamenti, rilevandone le mutate esigenze e stili. Customizzare la *candidate experience*, per allinearla con il profilo del candidato e con il ruolo che andrà a ricoprire, diventa un imperativo che avvicina sempre più la selezione alla comunicazione e al marketing.

#### 4.4. L'etica dell'intelligenza artificiale

Asimov si era già posto il problema dell'etica dei robot: le tre famose leggi della robotica erano state pensate per mettere al sicuro l'uomo dalla paventata supremazia delle macchine.

Il problema che con tanta lucidità era stato individuato dalla fantascienza si pone oggi sempre più come un'urgenza a cui le varie legislazioni fanno ancora fatica a porre rimedio. La commissione europea ha varato nel 2019 le linee guida sull'IA, per garantirne l'impiego nel massimo rispetto dell'etica. Il punto di partenza è che l'IA deve avere l'uomo al centro, essere cioè al servizio del bene comune per migliorare il benessere e garantire la libertà, il rispetto per la giustizia e l'eguaglianza.

Nel frattempo alcuni episodi accaduti proprio in seguito all'applicazione dell'intelligenza artificiale alla selezione del personale, hanno riportato al centro la necessità di assumere i nuovi strumenti con la dovuta attenzione. Ad esempio, nel 2015 Amazon ha dovuto “liberarsi” di un tool sessista: l'algoritmo che era stato elaborato a partire dai dati dei precedenti 10 anni di selezione, discriminava le donne essendo queste in numero decisamente esiguo rispetto ai candidati uomini.

Altri episodi hanno dimostrato che è necessario controllare quali sono i criteri con cui gli algoritmi sono creati e di quali dati si sono successivamente “nutriti”.

I pregiudizi sono appannaggio dei processi di pensiero dell'uomo e le macchine, create dall'uomo, non ne sono immuni.

Un recente tentativo di limitare il pregiudizio è quello dell'azienda svedese Furhat Robotics che ha creato un robot, Tengai, che svolge il primo colloquio al posto del selezionatore. La trascrizione del colloquio passa successivamente al vaglio del recruiter, che può analizzarla senza quei bias personali inconsci – per esempio pregiudizi sull'etnia, la voce, la religione, l'abbigliamento – che possono condizionare la valutazione.

Non sappiamo se questo sarà il rimedio al problema dell'etica posto dall'IA ma sappiamo che umano e artificiale sono destinati a convivere. Il processo in atto è irreversibile e ciò che è possibile e doveroso fare è assumere un approccio attento e critico, in grado di cogliere opportunità e rischi in modo da tutelare il benessere delle persone, delle organizzazioni e della società. L'intelligenza artificiale di per sé non rappresenta una minaccia: come per tutti gli strumenti, digitali e non, la differenza sta nell'utilizzo che se ne fa. Joël de Rosnay giustamente sottolinea: «Dovremmo temere le creature umanoidi? Dovremmo temere l'intelligenza artificiale meno della stupidità umana. In altre parole, l'educazione e la formazione dell'uomo sono altrettanto importanti quanto l'educazione dei robot».

## 5. HR ANALYTICS. UN NECESSARIO RICHIAMO AI FONDAMENTI

di *Francesco Rotundo* \*

La letteratura e le practice aziendali propongono costantemente una riflessione sui fenomeni di innovazione che investono la funzione HR, sia nella prospettiva di agente dei processi di cambiamento delle organizzazioni sia in quella di trasformazione – endogena – della stessa funzione.

Ricorsivamente, la comunità professionale si interroga, affronta e gestisce modelli, tecniche, strumenti che intervengono sul ruolo della funzione nel contesto organizzativo seppure, al di là dei termini, finalità e obiettivi rimangono fondamentalmente immutati: assicurare alla organizzazione le risorse (umane) adeguate al compimento della strategia aziendale.

Negli anni, la traduzione di questa mission ha sempre di più spostato il focus sulla dimensione di ‘creazione di valore’ e di pieno coinvolgimento del responsabile HR nei processi decisionali della C-suite, in un contesto aziendale esposto a processi di cambiamento sempre più rapidi e *disruptive*.

La sfida più recente, attualmente in piena espressione, è chiaramente posta da un fenomeno di innovazione tecnologica che in ogni settore industriale spinge verso salti paradigmatici su ogni aspetto della gestione aziendale, dallo sviluppo di (nuovi) prodotti, alla gestione dei rapporti lungo la filiera fornitore-cliente, dalla governance dei processi interni a quelli verso gli stakeholder esterni.

In particolare, allora, quale la sfida per la funzione HR di fronte alle nuove sollecitazioni poste dalla digital transformation?

In questa sede, l’argomento estremamente ampio sarà circoscritto alla dimensione di People Analytics, premettendo sin da ora che l’obiettivo delle successive considerazioni non vuole indicare soluzioni possibili e best practice; piuttosto inquadrare gli attuali e futuri sviluppi in un ambito di riferimento in cui innanzitutto i *basics* della professione HR si saldano ulteriormente.

\* HR Group Director, d’Amico Società di Navigazione.

## 5.1. Le competenze

Una prima riflessione indica come i processi di innovazione in atto interessino la funzione HR analogamente ad altri ambiti dell'organizzazione aziendale, evidenziandone riflessi su una scala mai registrati in passato: l'era digitale è entrata pienamente anche nel mondo HR che per la prima volta, in modo evidente, gestisce un processo di cambiamento indotto dalla stessa matrice (tecnologica) che investe il resto dell'azienda.

Di conseguenza, l'ambito di professionalità dello specialista HR non può non acquisire un profilo di know-how nuovo e più ampio. Non si tratta unicamente di sostenere il resto dell'organizzazione nel maturare ed evolvere un modello di “competenze digitali” o di agire – a beneficio del resto della organizzazione – un ruolo di indirizzo e di supporto di quel processo di *change management* che la rivoluzione digitale porta con sé. Di fatto, la sfida per la funzione e gli specialisti HR è “diventare digitali”.

In questo senso, la generazione di “valore aggiunto” passa innanzitutto per un processo di cambiamento nel quale la tecnologia trasforma anche la funzione HR. Pertanto sono in primo luogo le competenze professionali degli specialisti HR che devono evolvere lungo le traiettorie offerte dalle nuove tecnologie.

Più in particolare, mentre l'adozione della tecnologia (in senso lato) è cresciuta stabilmente nelle funzioni HR nel corso del tempo, negli ultimi anni gli sviluppi (e l'adozione) delle tecniche di people analytics hanno avuto tassi di incremento estremamente elevati.

Una ricerca di The Corporate Research Forum già nel 2017 dava evidenza che negli USA il 69% delle organizzazioni con più di 10.000 dipendenti avevano persino un team dedicato alle attività di people analytics.

Le competenze in questo ambito, inoltre, appaiono essere quelle maggiormente richieste in termini di sviluppo e acquisizione di nuove skill per i professional HR. Un fenomeno per nulla equivoco e piuttosto *disruptive* se si tiene conto che in molti business i processi di people management hanno tradizionalmente ruotato attorno alle relazioni personali e a processi decisionali fortemente orientati dall'esperienza, dalla *compliance* normativa, dall'avversione al rischio e molto meno dall'analisi di dati.

## 5.2. Misurazione e predittività

La dimensione di *people analytics* ha una posizione di primato in questa prospettiva di cambiamento e di consolidamento del ruolo di HR come con-

tributore alla realizzazione della strategia aziendale e soprattutto offre un'opportunità molto interessante.

La funzione HR, infatti, ha sempre avuto la necessità di “misurare” le proprie attività nella prospettiva di generazione di valore per il business. Al di là delle grandezze inerenti il costo del personale (per un evidente e immediato riflesso sulla profittabilità del business), i processi di recruiting (*talent sourcing*), di *performance management*, di Learning & Development (L&D), e così via, non hanno quasi mai avuto rilievo nel fornire indirizzo ai processi decisionali più importanti.

Oggi, al contrario, l'ambito dei *people analytics* può beneficiare di sistemi e strumenti tecnologici che consentono di elaborare e trasformare i dati dei processi HR in modo estremamente più compiuto e ricco, fornendo agli stessi un valore più tangibile sia con riferimento alla dimensione più “operativa” delle attività di people management, sia a quella strategica di “planning” delle risorse, di gestione dei talenti e di disegno organizzativo.

Nel primo caso ci sono interessanti evidenze che testimoniano come le attività di people analytics abbiano potuto assicurare importanti risultati in termini di miglioramento dell'efficienza nei processi di recruiting, di incremento di produttività, di ottimizzazione della gestione economica dei sistemi di incentivazione, di miglioramento dell'engagement, con conseguenti riflessi sul *Profit & Loss Statement* (P&L) del business.

Nel secondo caso, la strutturazione dei dati, offre ai processi decisionali il vantaggio di spostare l'accento da un processo di pianificazione rigida ad una logica di estrema flessibilità, in grado di adattarsi ai più repentini cambiamenti che sottostanno alla gestione dell'azienda.

In tal senso, i *people analytics* offrono all'organizzazione un approccio molto più proattivo, non necessariamente e unicamente guidato in modo top-down dalle previsioni di business ma dalla possibilità di compiere valutazioni più ampie su ogni aspetto “HR”, secondo sofisticate analisi predittive. L'identificazione dei bisogni di risorse (talenti), la loro localizzazione e la previsione del loro costo, ad esempio, possono oggi offrire preliminarmente elementi di analisi e valutazione molto accurati a supporto delle decisioni di business, ribaltando un tradizionale approccio per il quale normalmente la ricerca di risorse sul mercato del lavoro è guidata dall'individuazione delle soluzioni più adatte a esigenze del business già definite.

È soprattutto in questa direzione che la costruzione di una competenza di *people analytics* può capitalizzare il beneficio della tecnologia di raccolta, analisi e soprattutto predizione di dati, offrendo un nuovo vantaggio ai processi di decision-making.

Ancora di più se la possibilità di rendere disponibili e accessibili dati e informazioni segue anche un processo di spostamento sulle linee delle responsabilità di people management, offrendo ai manager ogni utile e necessario elemento per lavorare sull'engagement, lo sviluppo e la performance dei propri collaboratori.

Quali punti di attenzione?

Uno dei rischi principali è sicuramente quello di cadere nella trappola per cui le opportunità offerte dalle tecnologie di collezione, elaborazione e rappresentazione spinge a misurare ogni cosa si presti ad essere misurata piuttosto che ciò che realmente rileva ai fini dei processi di analisi e di decision-making.

Il che, seppure questa volta per un eccesso di dati e di informazioni, creerebbe un effetto non molto dissimile da quello in cui la funzione HR non riesce a misurare le proprie attività in una logica di valore aggiunto ai processi decisionali dell'organizzazione.

Se vogliamo che la tecnologia favorisca un contributo significativo da parte della funzione HR alla creazione di valore occorre che si saldino ancora prima alcuni principi.

In primo luogo occorre sapere cosa misurare e come misurarlo. Il che vuol dire interpretare in modo efficace la business partnership, comprendendo quali aspetti rilevino ai fini dei processi che l'ambito di people analytics deve supportare. E occorre di conseguenza avere ben chiaro attraverso quali metriche i processi e gli eventi misurabili possono essere più opportunamente rappresentati.

Bisogna quindi evitare che il focus si ponga unicamente sui dati accessibili (magari numerosi) e non anche su quelli realmente necessari.

Analogamente, è importante evitare di incorrere nell'equivoco per il quale il lavoro di people analytics si limiti alla elaborazione di *dashboard standard*, seppure complesse e articolate, presentando i dati come risultato dell'elaborazione di una black box. I dati da soli, rappresentati nel più (apparentemente) ricco "cruscotto", non diranno molto ad alcuno. Anzi, potrebbero suggerire valutazioni non appropriate e quindi indurre decisioni non opportune. Anche il termometro più accurato non darà mai spiegazioni sul motivo della febbre (chissà in futuro!).

Ecco perché la dimensione di people analytics deve offrire una esplicita rappresentazione dei modelli che sottostanno alla rappresentazione dei dati. E quindi, preliminarmente, deve poggiare sulla messa a punto dei modelli stessi e su un'attenta focalizzazione dei fenomeni che si vogliono misurare.

Questa condizione infatti attenua anche la incidenza di quei fattori di dipendenza (dall'osservatore, dal contesto, dal destinatario) per cui le persone

e i fenomeni organizzativi influenzano i dati nella loro rilevazione e rappresentazione.

In altri termini, il lavoro di people analytics non può “limitarsi” ad estrarre il maggior numero di dati da un sistema o da un database, applicare – nelle versioni più evolute – qualche modello di *machine learning* e quindi usare i risultati. Le attività di people analytics devono soprattutto essere ben impostate nella fase di modellizzazione dei fenomeni da misurare e rappresentare.

Il che in ogni caso riafferma la necessità di una forte prossimità al destinatario del processo decisionale, sia in termini di comprensione delle esigenze dell’interlocutore sia in termini di fiducia. Nessuna analisi si affermerà da sé ma dipenderà dall’abilità di spiegare i meccanismi che sottostanno ai risultati dell’attività stessa. Ecco perché spesso, metodologicamente, riuscire a mixare un approccio quantitativo e un approccio qualitativo, anche in virtù del fatto che c’è spesso una differenza piuttosto importante in termini di significazione tra un dato raccolto da un sistema informativo e un dato che invece occorre da un fenomeno organizzativo, può offrire un contributo estremamente più ricco e valido.

Per questa ragione sarà ancora più importante rivedere la relazione che la funzione HR ha con il business: come detto in precedenza, il concetto di partnership si riafferma e si rafforza nella misura in cui parte delle responsabilità di people management si spostano e si consolidano definitivamente sulle linee. E la tecnologia può essere un fattore abilitante in tal senso, permettendo in primo luogo un più ampio coinvolgimento su temi HR delle funzioni di business a partire proprio da un processo di condivisione di dati e informazioni.

### **5.3. Consolidare la business partnership**

In una fase di importanti (*disruptive*) cambiamenti, può accadere di essere disorientati dai fenomeni che accompagnano e caratterizzano la rivoluzione digitale.

Lo sviluppo delle competenze della community HR sul versante della gestione dei dati e delle informazioni, un’attitudine analitica molto strutturata e vicina alle esigenze del business in grado di offrire analisi predittive che ne anticipino i fabbisogni possono realmente dare un impulso importante al ruolo di supporto che HR è in grado di offrire ai processi di *decision making*.

Tuttavia, parafrasando il titolo di un convegno sul tema dell’intelligenza artificiale, la gestione delle attività di people analytics dovrebbe essere più intelligente e meno artificiale. La tecnologia è meramente un fattore abili-

tante tanto che la sfida “diventare digitali” di cui si è detto è in primo luogo una sfida culturale e non certo tecnologica.

In uno scenario sempre più veloce e imprevedibile, nel quale le opportunità offerte della tecnologia sono sicuramente di gran lunga superiori alle esigenze, la riflessione più ponderata è quella che porta ancora una volta in primo piano i basics del mestiere di HR e un rafforzamento del concetto di business partnership.

Le sfide che la rivoluzione digitale ci pone sono di notevole rilievo. Ma l’agenda della funzione HR non può non considerare che l’impegno si deve costruire e rinnovare a partire sempre e comunque dai fondamentali per gestire (ancora una volta) il cambiamento.

## 6. BLOCKCHAIN IN AREA HR

di *Livio Ferraro*\*

### 6.1. Come funziona la tecnologia blockchain

Da tempo, e in maniera sempre più diffusa, si parla di blockchain e di come questa tecnologia modificherà il modo con cui interagiamo nella società e, soprattutto, il modo con cui gestiamo qualunque tipo di “transazione” sia nel business che nella vita privata.

PwC, società di consulenza e revisione internazionale, la considera la scoperta più impattante per le aziende dall’avvento di internet. Il World Economic Forum, nel *Whitepaper* del 2017 la considera tra i sei mega trend dell’informatica che configureranno il mondo nei prossimi decenni e stima che il 10% del PIL mondiale viaggerà su piattaforme blockchain entro il 2027.

Prima di valutare gli impatti che questa tecnologia avrà nel mondo delle risorse umane, vediamo brevemente come funziona e perché è così importante.

La blockchain unisce due concetti informatici già esistenti: la crittografia e i database decentralizzati. Semplificando si può affermare che la blockchain è un grande database decentralizzato dove possono essere registrate e crittografate un elenco di transazioni all’interno di blocchi ordinati secondo una logica temporale. Novità assolutamente rilevante è che ogni blocco di transazioni prima di essere aggiunto al database deve essere “certificato” da una rete di computer, secondo una logica di consenso, che ne valuta l’ammissibilità in cambio di una ricompensa. Presupposto quindi per il funzionamento della blockchain è la presenza di una rete di computer sparsi in tutto il mondo con una potenza di calcolo adeguata per leggere in crittografia un blocco di transazioni e valutare l’ammissibilità delle operazioni. Non solo: l’ammissibilità segue una logica del consenso: solo se la maggioranza è con-

\* External Relations Corporate, IPE Business School.

corde, il blocco è valido e le transazioni vengono aggiunte al registro. La blockchain è quindi un protocollo di consenso informatico crittografato con una portata enorme.

Facciamo un esempio concreto: poniamo di dover effettuare un bonifico bancario dal conto A al conto B. Per farlo, ad oggi, il mittente si collega al portale della sua Banca che autorizza o meno l'operazione. La Banca del mittente è la sola che può autorizzare l'operazione in quanto è la sola che possiede, in un database centrale di sua proprietà, il registro di tutte le transazioni del conto corrente necessario per calcolare il saldo del conto A. Ma se lo storico delle operazioni del conto A fossero crittografate, inserite in un database decentralizzato e messe a disposizione di una rete di computer (calcolatori), avremmo ancora bisogno di un solo ente centrale per l'approvazione del trasferimento del denaro? La risposta è certamente no! Avendo creato una logica di consenso, sarebbe necessaria l'approvazione della maggioranza di tutti i calcolatori distribuiti in rete, riducendo o azzerando il rischio di errore o di truffa che sarebbe praticamente impossibile. La tecnologia blockchain ha quindi strutturato una logica di consenso digitale distribuito che vede tra i maggiori punti di forza proprio la sicurezza delle informazioni, che sono sempre crittografate e non visibili a nessun utente.

In un futuro molto prossimo, nel momento in cui si vorrà trasferire denaro, l'operazione verrà analizzata, verificata e approvata da apposite macchine in rete che mediante software specifici consulteranno lo storico di tutte le operazioni del conto in un archivio pubblico (o pseudo-tale) crittografato (denominato "catena di blocchi"). La rete potrà calcolare il saldo, verificare la fattibilità ed autorizzare l'operazione in tempo reale. Ogni nuova operazione verrà poi crittografata in un "blocco" e aggiunta alla catena di informazioni con un *timestamp* o "marca temporale" che identifica in maniera precisa ed immutabile l'operazione e la data/orario di realizzazione.

## 6.2. Applicazioni in ambito HR

La blockchain ha quindi ribaltato la logica attuale che vede la verifica e il controllo sempre affidati ad una "unità" centrale garante (es. Banca, Enti certificatori, Catasto, ...).

Capiamo subito la grande portata di questa tecnologia che va ben oltre il mondo strettamente finanziario. In altri ambiti, infatti, la blockchain permetterà di avere funzionalità che ad oggi non esistono, ad esempio:

- *settore sanitario*: la possibilità di costruire una Blockchain di tutte le strutture sanitarie per avere immediatamente disponibile la storia del

paziente con cartelle cliniche digitali aggiornabili real time post esame;

- *agrifood*: la blockchain potrà servire nelle filiere di produzione e distribuzione per la tracciabilità e la trasparenza di chi vuole “raccontare la storia” del proprio cibo;
- *assicurativo*: per avere accesso ad una base dati solida per prevenire le frodi, per garantire una maggiore governance, per avere dati e reportistiche migliori;
- *industriale*: per aumentare la visibilità della supply chain, l’affidabilità dei fornitori e la qualità dei prodotti su tutta la filiera;
- *real estate*: per avere velocemente informazioni sui diritti di proprietà e sulla storia di un immobile.

Tra tutti gli ambiti, non manca il mondo delle risorse umane dove la tecnologia potrebbe potenziare e rendere estremamente efficace tutte quelle attività che a oggi sono concentrate sulla raccolta e sulla autenticità delle informazioni, in primis le attività di recruiting. Una blockchain dei professionisti delle risorse umane potrebbe rendere obsoleti in un istante piattaforme come LinkedIn o Monster. Immaginiamo di poter disporre in maniera condivisa e certificata non di un mero curriculum statico e “auto-dichiarato” ma di un profilo digitale, aggiornato real time, con tutta la storia del candidato: dai feedback dei precedenti esaminatori, alle competenze accademiche (il Massachusetts Institute of Technology di Boston già inserisce in blockchain diplomi digitali e immutabili), ai corsi di formazione post laurea eseguiti, le abilità dimostrate nei precedenti ruoli. In breve, una serie di informazioni immutabili e certificate che rendono la verifica e la valutazione di un candidato estremamente più semplice e affidabile.

Oltre al recruiting, la blockchain potrà impattare sui meccanismi di valutazione delle performance. Non è molto difficile pensare, ad esempio, che in un futuro prossimo utilizzeremo *token* virtuali da assegnare ai dipendenti durante l’anno in base a delle specifiche condizioni (KPI) relazionate allo specifico ruolo. La tecnologia gestirà l’assegnazione dei *token* in automatico quando certe condizioni saranno soddisfatte. Il tutto garantirà sicuramente meccanismi di maggiore trasparenza nella premiazione delle performance.

Altro campo di applicazione è sicuramente quello relativo al pagamento dei lavoratori soprattutto in scenari internazionali. Mediante l’utilizzo di criptovalute, una volta che queste ultime saranno stabili e meno volatili, si potrà evitare il coinvolgimento di intermediari, di potenziali regolatori o eliminare il rischio dei tassi di cambio. Altro aspetto riguarda il mondo della contrattualistica. Grazie all’utilizzo degli smart contract, la gestione dei contratti con un sistema basato sulla blockchain diventa più veloce, sicura e

smart. I contratti di lavoro potranno essere aggiornati in automatico all'avvenimento di specifiche condizioni (ad esempio trasformazione di un contratto da determinato a indeterminato). Infine un'applicazione fondamentale per le aziende e che riguarda il mondo della mappatura e gestione delle competenze interne. Grazie alla blockchain ogni azienda potrà mappare in maniera puntuale e real time tutte le competenze presenti in azienda così da facilitare la creazione di piani di formazione ad hoc, la gestione di fasi di *re-skill* o la creazione di task force multifunzionali in ottica di *lean organization* per la realizzazione di un determinato progetto strategico.

In conclusione la blockchain risponderà e contribuirà in maniera determinante al processo di trasformazione digitale in atto. Tale processo impatterà senza dubbio ogni funzione aziendale, incluso il mondo delle risorse umane che beneficerà di processi più snelli, di informazioni più accurate e di gran lunga più facilmente disponibili.

## II. RECRUITING & TALENT ACQUISITION



## 7. RECRUITING @INDUSTRY 4.0: LA RIVOLUZIONE DIGITALE

di *Renato Gennarelli\**

### 7.1. Le competenze digitali

La crescente digitalizzazione della vita privata, professionale e pubblica sta cambiando radicalmente il modo in cui le aziende competono, interagiscono e creano valore. In questo contesto diventa fondamentale per le aziende la capacità di sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali innovative, capacità determinata principalmente dalle competenze digitali dei dipendenti di un'azienda.

La domanda di competenze risente e si adatta continuamente alla globalizzazione, al cambiamento tecnologico ed allo sviluppo demografico; la Commissione Europea ha indicato l'Intelligenza Artificiale (IA) come una delle tecnologie più strategiche del 21° secolo ed ha recentemente lanciato la "European AI Alliance" proprio per approfondire le sfide e le opportunità connesse all'IA.

La richiesta di digital skill si sta estendendo progressivamente dalle professioni specialistiche dell'ICT a tutte le professioni, in uno scenario caratterizzato dalla rapida affermazione di nuovi trend tecnologici con impatti significativi su strategie e operatività delle attività, sia nel pubblico che nel privato.

Nel panorama attuale nasce, quindi, la necessità di creare nuove conoscenze competenze per affrontare contesti "liquidi" e "volatili", disapprendendo, in alcuni casi, i precedenti modelli di lavoro e comportamenti, per crearne altri più adattivi.

Il concetto di cultura digitale comporta diversi livelli di conoscenze e competenze, sintetizzabili nelle seguenti tipologie:

\* HR Business Partner, Piazza Italia.

- competenze per la cittadinanza digitale, necessarie a tutti i cittadini per potersi allineare alla digitalizzazione del contesto sociale;
- competenze digitali per tutti i lavoratori, ovvero capacità di saper usare nella quotidianità lavorativa strumenti informatici, a prescindere dalla funzione aziendale di appartenenza;
- competenza specialistiche, tipiche di figure che operano all'interno delle strutture ICT di realtà private e pubbliche o all'interno delle strutture operative dei fornitori tecnologici e servizi ICT;
- competenza di e-leadership, che caratterizzano chi associa alla cultura digitale attitudini e talenti che consentono di immaginare i percorsi di cambiamento e di contestualizzarli all'interno della propria organizzazione.

Come già emerso nei precedenti contributi, la sfida per le aziende è quella di consentire la fusione armonica tra uomo e macchina, facendo leva sull'intero potenziale dell'IA, comprendendo l'importanza di sviluppare, all'interno della propria organizzazione, nuovi profili e nuove competenze. Il divario tra le competenze lavorative di un individuo e quelle richieste dal mercato del lavoro prende il nome di *skill mismatch* e sta diventando sempre di più una sfida centrale per l'Europa, interessando tutti gli strati della società. Tale inadeguatezza di competenze riguarda gli individui in diverse fasi della loro vita lavorativa, non solo quando lasciano la scuola ed entrano nel mercato del lavoro, ma anche ogni volta che cambiano un impiego o che rientrano nel mercato del lavoro dopo lunghi periodi di disoccupazione o inattività.

Il disallineamento delle competenze è un fenomeno dinamico che interessa i dipendenti anche all'interno del loro lavoro e per tutta la loro intera carriera lavorativa, in particolare se non riescono ad aggiornare le loro competenze e ad affrontare l'obsolescenza di esse. L'adattamento continuo delle skill dei lavoratori all'evoluzione della domanda di lavoro dipende dalle opportunità di apprendere sul posto di lavoro e di ricevere una formazione continua: bisogna puntare, quindi, su una formazione mirata, personalizzata e più pratica possibile in maniera tale da essere immediatamente ri-spendibile.

La formazione professionale deve procedere di pari passo con l'innovazione e le aziende possono giocare un ruolo attivo in questo contesto, cercando anzitutto di coinvolgere i lavoratori nella gestione aziendale tramite iniziative specifiche, gestendo efficacemente le loro risorse umane puntando a colmarne le esigenze formative e seguendo da vicino l'innovazione, anticipandone le tendenze.

Al fine di sfruttare il potenziale di trasformazione della quarta rivoluzione industriale, gli imprenditori, i responsabili politici, gli educatori ed i singoli lavoratori sono e saranno sempre più chiamati a formulare una strategia glo-

bale per la forza lavoro pronta ad affrontare le sfide di questa nuova era di accelerazione del cambiamento e dell'innovazione.

Secondo il già citato Rapporto *The Future of Jobs 2018* del World Economic Forum (2017), vi sarà nel prossimo futuro un gruppo di ruoli emergenti, che acquisirà un'importanza significativa, mentre un altro gruppo di profili professionali destinato ad essere sempre meno richiesto. Secondo la ricerca, entro il 2022 vi sarà un declino strutturale di alcune tipologie figure professionali (di circa il 10%), che sarà pienamente controbilanciato dalla creazione di nuovi posti lavoro e dall'emergere di nuove professioni (di circa l'11%). Sarà un cambiamento significativo soprattutto per quanto concernere la qualità dei nuovi ruoli, come la figura del Data Analyst e Data Scientist, Software e Applications Developers, E-commerce e Social Media Specialist, tutte figure basate sull'uso della tecnologia. Si prevede anche una crescita dei ruoli che fanno leva su competenze "umane" distintive, come gli addetti al servizio clienti, i professionisti delle vendite e del marketing, la formazione e lo sviluppo, gli specialisti dello sviluppo organizzativo e i responsabili dell'innovazione. Inoltre la ricerca dimostra come sia attualmente in atto un'accelerazione della domanda di ruoli specialistici, completamente nuovi relativi alla comprensione e all'utilizzo delle recenti tecnologie emergenti: specialisti dei big data, dell'intelligenza artificiale e del machine learning, esperti dell'automazione dei processi, analisti della sicurezza delle informazioni, user experience e progettisti dell'interazione uomo-macchina, ingegneri robotici e specialisti della blockchain.

L'Osservatorio delle competenze digitali 2018 evidenzia come il ruolo delle competenze digitali stia crescendo in tutti i settori con un'incidenza media del 13,8%, con punte del 63% per le professioni specialistiche e del 41% nei servizi.

In questo panorama il ruolo del recruiter sta diventando di fondamentale importanza, in quanto le imprese che avvertono la necessità di correggere il deficit emergente della trasformazione digitale, devono assumere persone dotate di skill adeguate per arricchire il patrimonio aziendale.

Quindi la figura del recruiter deve necessariamente evolversi ed acquisire nuove competenze tecnologiche per la valutazione dei profili dei candidati, oltre a diventare un bravo comunicatore integrato nella strategia di marketing dell'organizzazione e capace di trasmettere la vision e la mission di riferimento.

## 7.2. L'e-recruitment

Nell'attuale web society ci si affida sempre di più all'uso di internet anche per l'attività di ricerca e selezione delle risorse umane nel contesto lavorativo, dove la comunicazione *face to face* viene frequentemente sostituita dalla comunicazione tramite i nuovi media tecnologici.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane stanno aumentando sempre di più le imprese che puntano all'innovazione dei loro processi organizzativi, attraverso l'uso della rete e la conseguente proiezione verso l'esterno della loro azienda. Essa diventa requisito fondamentale per l'efficienza imprenditoriale, sia in un'ottica di valorizzazione del capitale umano, già impiegato in azienda, sia per la ricerca e la selezione del capitale umano da impiegarvi. Chi seleziona il personale legge e valuta i candidati in base alle informazioni ricavate dai profili personali dei principali social network come LinkedIn, Facebook o Twitter, attraverso quindi quella che prende il nome web reputation e per questo diventa fondamentale mantenere il proprio profilo in rete aggiornato, chiaro e ben strutturato. Fra questi è senza dubbio LinkedIn la piattaforma più utilizzata per trovare lavoro e lavoratori, può essere definito come il biglietto da visita o il curriculum digitale.

Una ricerca di JobVite, piattaforma di reclutamento on-line, ha evidenziato come già nel 2011 più dell'80% delle aziende utilizzava i social media per assumere lavoratori e nel 2013 ben il 94% dei reclutatori utilizzava LinkedIn per la ricerca dei potenziali candidati. Questo è riconducibile al fatto che coloro che si occupano di selezione del personale, verificano soprattutto l'esperienza e le competenze professionali dei candidati piuttosto che lo stile di vita accessibile dagli altri social.

Dunque fare e-recruiting, non è solo uno dei possibili canali mediante i quali le aziende possono effettuare il reclutamento di personale, ma è anche una vera e propria strategia che consente di utilizzare il potenziale del web per gestire l'intero processo e implica:

- utilizzare il reclutamento basato su Internet per la ricerca dei CV, la classificazione elettronica, l'apposizione di filtri e la valutazione di CV;
- ottimizzare il sito web dell'azienda al fine di promuovere la cultura azienda, le opportunità di impiego e di trasmettere al candidato informazioni dettagliate;
- eliminare la burocrazia del processo di assunzione, orientando gli sforzi di reclutamento tramite i dipartimenti e la linea aziendale;
- costruire partnership strategiche con fonti di reclutamento multiple, job board;

- adottare un reclutamento basato sui rapporti, per instaurare relazioni di valore con personale potenziale;
- alimentare proattivamente il possibile turnover, mediante un continuo inserimento di candidati.

Quello che si è ottenuto è quindi un processo di selezione più snello e pratico, dove gli annunci di ricerca del personale possono essere diffusi con una velocità e in un tempo impensabile; possono essere visti anche da persone geograficamente lontane e si possono ricevere e consultare molti più curriculum di quanto fosse possibile fare in passato con i metodi tradizionali di reclutamento.

È quindi possibile definire l'e-recruitment come l'insieme di tutte le attività di reclutamento realizzate mediante strumenti di tipo informatico connessi ad Internet: dai siti aziendali, ai portali di ricerca/offerta di lavoro, ai blog, tutto ciò che si avvale della rete rientra in tale definizione.

Il rapporto LinkedIn *Global Recruiting Trends 2013*, mostra come in Italia gli addetti alla selezione del personale abbiano iniziato ad affidarsi sempre di più ai sistemi di reclutamento online per attrarre nuovi talenti, a discapito delle piccole aziende che privilegiavano ancora i canali di reclutamento informali e tradizionali (Tab. 1).

*Tab. 1 – I canali maggiormente utilizzati per il reclutamento 2011-2013*

	2011	2012	2013
Social network professionali	17%	19%	37%
Siti di offerte di lavoro	25%	26%	33%
Intranet aziendale	19%	25%	28%
Agenzie di ricerca	59%	51%	42%
Job Day	4%	6%	9%
Job posting interno	14%	21%	16%

*Fonte:* LinkedIn, Global Recruiting Trends 2013

Dati più recenti del rapporto LinkedIn *Talent Trends Italia 2016*, mostrano come i social network siano diventati la principale modalità per ricercare lavoro. È possibile notare come i trend relativi al mercato del lavoro italiano, si differenzino in maniera significativa da quello globale. A livello globale le candidature tramite job board rimangono il mezzo preferito dai candidati (32%), seguite poi dai social network professionali (30%) e dalla sezione “lavora con noi” del sito web aziendale (29%) (Tab. 2).

Tab. 2 – I canali maggiormente utilizzati per il reclutamento 2016

	Italia	Globale
Social network professionali	34%	30%
Candidatura tramite bacheca online	34%	32%
Candidatura tramite Intranet aziendale	33%	29%

Fonte: LinkedIn, Talent Trends Italia, 2016

Il mondo di Internet offre ai selezionatori straordinarie opportunità per comunicare con un numero elevato di candidati, riducendo le attività operative inerenti al processo di selezione prima gestito in modo cartaceo e consentendo l'accesso a un elevato numero di CV di potenziali aspiranti lavoratori. Tra i punti di forza dell'e-recruiting vi sono sicuramente i miglioramenti nell'efficienza, nei costi e nei tempi, una maggiore facilità nel contattare i candidati, che se interessati, rispondono in temi brevi a chi offre loro lavoro.

Sinteticamente è possibile racchiudere gli aspetti positivi dell'e-recruiting in:

- costi relativamente bassi;
- a-temporalità dell'annuncio;
- a-territorialità dell'annuncio;
- facilità e velocità di risposta all'annuncio.

Per quanto concerne la gestione delle risorse umane sul web, si deve sottolineare che Internet non presenta solo vantaggi, ma anche alcune criticità presenti nell'attuale "società del rischio", in quanto il web non è sempre in grado di assicurare una corretta diffusione delle informazioni. I selezionatori spesso usufruiscono di informazioni incomplete nei curriculum che vengono compilati secondo degli stessi standard, non mettendo a fuoco quelli che sono i contenuti prioritari per una scelta ottimale del candidato.

È possibile sottolineare alcuni punti di debolezza dell'e-recruiting, quali:

- la necessità di selezionare il sito giusto per evitare di sprecare tempo e denaro in siti non visitati;
- il numero dei curricula ricevuti è di solito superiore a quello che si riceve dai giornali e questo implica maggior tempo per lo screening di essi;
- l'inserzione richiede più creatività e attenzione;
- il periodo di pubblicazione è lungo e può comportare un allungamento dei tempi di selezione.

L'Internet recruitment può essere suddiviso in passivo e attivo: il primo mira ad individuare i candidati attivi e far comunicare alle imprese la presenza di un'offerta di lavoro, attraverso il job posting o il job advertising e

allo stesso tempo permette ai candidati di mostrare il proprio CV; il secondo mira ad individuare i candidati passivi attraverso strumenti di ricerca online più o meno evoluti, come le banche dati online, i curricula presenti sul web, i newsgroup, le associazioni e il web più in generale. Ad oggi i professionisti delle risorse umane utilizzano l'intero mondo digitale per svolgere il proprio lavoro, oltre agli annunci online e ai social network professionali e personali, si stanno diffondendo diverse modalità di recruiting, come la realtà di Just Knock, piattaforma di digital recruiting, dove al posto di inviare il proprio CV all'azienda, si manda un'idea, un progetto online, spostando l'attenzione dal background professionale, al talento personale. Oppure è l'esempio di un'altra piattaforma, Meritocracy, che offre la possibilità ai candidati di incontrare virtualmente le aziende, attraverso un tour digitale all'interno dei loro spazi di lavoro. Lo scenario che ci troviamo di fronte è quello del recruiting 4.0, una vera e propria rivoluzione nel mondo del lavoro che vede arrivare in aiuto dei recruiter la presenza massiccia dei cosiddetti big data, questo ampio volume di dati, strutturati e non, che inondano quotidianamente un'azienda. Quello che conta non è tanto la quantità, quanto piuttosto il loro utilizzo, poiché possedere big data significa analizzarli per ottenere le informazioni necessarie a prendere le migliori decisioni aziendali. I big data aiutano nel processo di selezione soprattutto nello screening dei candidati, nella gestione dei CV e nella valutazione delle soft skill. Tutto questo si sta rendendo possibile grazie allo sviluppo di tecnologie sempre più sofisticate, come l'Applicant Tracking Systems (ATS), un software progettato per garantire una gestione efficace e completa del recruiting in azienda. Esso consente ad un'organizzazione di raccogliere e organizzare i dati dei candidati e gestire tutte le fasi del processo di recruiting. Il software permette il social recruiting, la creazione career page e l'ordinamento automatico dei CV; le aziende possono pubblicare contemporaneamente i loro annunci di lavoro grazie al multi-posting automatico in diverse job board e semplificare il lavoro dei loro recruiter grazie all'utilizzo di video interviste e messaggistica, riducendo sia il tempo che il costo dell'iter di selezione.

Oramai le grandi aziende, prima di fare investimenti in tecnologie, devono compiere un passaggio ormai necessario, ossia ripensare il modello organizzativo, in termini di flessibilità e capacità di lavorare in team, orientandosi verso la lean production e l'automazione, in un processo che diventa più snello, efficiente, finalizzato ad accorciare il time-to-market.

È acclarata la necessità di acquisire per i lavoratori nuove competenze e professionalità che gli consentano di operare con le tecnologie intelligenti, serve ripensare al lavoro e alla sua organizzazione a partire dai lavoratori. Questo comporta non solo la revisione dei processi del lavoro produttivo, ma

anche le modalità e i criteri di selezione e assunzione. L'evoluzione della Intelligenza Artificiale sta completamente trasformando il settore delle risorse umane. Infatti, esistono già diversi software, che permettono di rendere più semplici, veloci ed efficaci le varie fasi della ricerca e selezione del personale, dallo screening dei curricula ai colloqui di selezione.

Si sta verificando quindi una notevole trasformazione non tanto delle fasi tradizionali e necessarie che precedono l'assunzione, quanto piuttosto degli strumenti di reclutamento.

Rispetto al passato, in un mondo sempre più dinamico, globalizzato e competitivo, lo sviluppo sostenibile e duraturo di un'organizzazione – sia essa privata o pubblica – dipende sempre di più dalle persone che vi lavorano. Per tale ragione, le aziende hanno dato – negli ultimi anni – sempre più peso a politiche e pratiche manageriali volte alla valorizzazione, allo sviluppo e alla soddisfazione di chi vi lavora. In questo contesto, la tecnologia ha acquisito una rilevanza crescente, soprattutto con il passaggio dall'area analogica a quella digitale.

L'avvento delle nuove tecnologie, infatti, ha modificato non solo la vita quotidiana, ma anche la sfera organizzativa: le principali conseguenze riguardano la crescente mobilità delle persone, le competenze sempre più specifiche e diversificate, la modifica della comunicazione all'interno dell'ambiente lavorativo e le prospettive economiche, dovute alla globalizzazione e al cambiamento tecnologico.

### **7.3. Big data recruiting**

Le strategie digitali più innovative che le imprese e le organizzazioni usano, e che offrono soluzioni e approcci maggiormente competitivi nel mercato dell'industria 4.0, sono riassumibili in:

- cloud computing;
- big data e analytics;
- Internet of Things (IoT);
- customer experience;
- smart working;
- cyber security;
- system integration;
- augmented reality;
- simulation;
- autonomous robots;
- additive manufacturing.

Questi trend rappresentano un vantaggio competitivo per le aziende che ne usufruiscono, in particolare, i big data hanno un notevole impatto sul modo in cui le aziende analizzano e interpretano i dati in ogni ambito funzionale, dai servizi finanziari alla misurazione della produttività, dalla definizione della merchandising grid alla *Customer Relationship Management* (CRM).

Anche la divisione HR sta progressivamente integrando i big data all'interno dei processi di selezione e assunzione: ciò permette alle aziende di organizzarsi attraverso una ricchezza di informazioni volte ad avere una più completa visione dei candidati.

Se all'apparenza una tal mole di dati può disorientare e confondere, in realtà essa costituisce un valido aiuto ai recruiter e ai manager HR per trovare il candidato più valido alla job position che si intende assegnare, considerando anche "l'imperfezione fisiologica" con cui i processi di recruiting normalmente avvengono.

I big data vengono spesso definiti come l'insieme di tutti i dati provenienti da molteplici fonti, tra cui dispositivi mobili, social media, documenti cartacei digitalizzati, registrazioni video e audio, immagini, dati di geo-posizionamento e dati generati da trasmettitori e sensori.

Questa collezione di dati in continua espansione, può essere utilizzata non solo nelle fasi di analisi descrittiva e predittiva, ma anche nella delicata fase di decisionmaking, al fine di facilitarla, velocizzarla e ottimizzarne i risultati.

Per essere definiti come tali, i big data devono rispettare tre criteri: volume, varietà e velocità.

Nel big data recruiting sono molte le variabili tenute in considerazione durante la selezione del candidato perfetto, ad esempio, i big data applicati al recruiting per ruoli inerenti l'informatica e la tecnologia andranno a guardare il codice sorgente pubblicamente offerto dai candidati, i loro profili LinkedIn e di altri social media, i siti che frequentano, e anche il modo in cui parlano di tecnologia. Tutti questi dati – molti di più di quelli che il recruiter potrebbe trovare con una ricerca su Google – andranno a costituire il profilo di un particolare candidato.

Valutando una grande quantità di materiale, i recruiter e i manager delle risorse umane possono ottenere una chiara descrizione del candidato per verificarne il *match* con la posizione ricercata.

Normalmente si stima che i tradizionali processi di selezione impieghino un arco temporale che va dai 20 ai 40 giorni per compiersi, ma va da sé che per alcune posizioni particolarmente rilevanti possa servire anche molto più tempo. Il big data recruiting rende più rapidi i processi di ricerca e selezione proprio per la velocità con cui riconosce e valuta le informazioni: infatti, può passare dal flusso di *tweets* del candidato al portfolio lavorativo, e presentare

in tempi brevi un quadro complessivo del soggetto in esame. In questo modo i recruiter possono risparmiare tempo nel ricercare top candidate, perché le informazioni rilevanti sono di immediata fruizione, permettendo così di concentrarsi sull'incontrare esclusivamente e direttamente i candidati ritenuti più interessanti per la posizione oggetto del processo di selezione.

Una delle principali ragioni per usare il big data recruiting riguarda la varietà. Quando si parla di big data, una delle caratteristiche che li separa dai tradizionali analytics, trattati nel capitolo 5, è l'abilità di combinare informazioni derivanti da molteplici fonti, permettendo di avere a disposizione una rosa di candidati potenziali molto più ampia. Infatti, molte aziende danno ancora troppa importanza ai tradizionali indicatori di talento e considerano esclusivamente candidati provenienti da particolari istituti di formazione o con esperienze solo in determinati settori, causando inevitabili discriminazioni e la rinuncia a molte altre possibilità. Il background di formazione e la storia lavorativa, infatti, sono sicuramente informazioni di valore, ma non possono essere le uniche ad essere prese in considerazione. Molti candidati che non rispondono a requisiti del genere possono apportare comunque crescita e innovazione nell'organizzazione grazie ai loro fattori di motivazione intrinseca.

Dunque le tre “V” citate in precedenza (volume, varietà, velocità), permettono di analizzare in modo schematico l'utilizzo dei big data nei processi di recruitment, per evitare di confondere il big data recruiting con quello più generale basato sugli analytics. Se l'analytics recruiting può essere utile – ad esempio – nel vedere quali candidati siano più propensi a diventare top performer, o quali canali social forniscano le persone migliori, il big data recruiting indica in maniera predittiva le potenziali skill e abilità dei candidati, o la probabilità che cambino lavoro, offrendo un grande vantaggio competitivo rispetto ai “tradizionali” analytics. Quindi, il big data recruiting rappresenta l'evoluzione dell'analytics recruiting. Infatti, quest'ultimo fornisce correlazioni e suggerimenti che possono essere utilizzati dal big data recruiting nella fase di decision-making.

Oggi risulta impossibile appoggiarsi agli stessi metodi di reclutamento che si utilizzavano anche solo 5 o 10 anni fa: ci sono maggiori informazioni da vagliare e viene impiegato sempre più tempo durante il processo di assunzione, soprattutto laddove il candidato che si sta ricercando non rispetti perfettamente i requisiti richiesti.

LinkedIn contiene più di 238 milioni di membri e ciò significa che i selezionatori si trovano ad avere accesso a centinaia di milioni di dati e informazioni, sentendosi schiacciati dal peso di dover scegliere tra troppi profili potenzialmente idonei.

Nel 2010 il CEO di Google, Eric Schmidt, attraverso una sorprendente ricerca statistica, illustrò perché fosse necessario l'utilizzo dei big data nel recruiting: essi permetterebbero di analizzare e vagliare tutte le informazioni ogni due giorni, circa cinque exabyte di dati al giorno.

Inoltre, attraverso l'utilizzo dei big data, il processo di selezione e assunzione diventa molto più efficace, portando anche ad un risparmio di costi.

Sono poche le aziende, anche tra le grandi imprese, che possono permettersi il costo di un continuo turnover di dipendenti e di un mancato adattamento alla cultura aziendale.

Tuttavia, utilizzando i big data nel processo di recruiting si potrebbe ridurre significativamente il tasso di assunzioni indesiderate.

I big data non si limitano dunque a guardare l'esperienza lavorativa di un candidato o il suo percorso di studi all'interno di un processo di selezione, ma ne offrono un quadro più completo, riuscendo a "sfruttare" maggiormente i talenti, permettendo ai recruiter di concentrarsi sulle competenze effettive e le capacità che un candidato possiede.

Il big data recruiting non è solo una tattica intelligente per la ricerca di candidati eccellenti prima della concorrenza, ma permette altresì di perfezionare la ricerca dei talenti migliori lungo due direttrici:

1. utilizzando i big data e gli analytics per capire meglio il tipo di candidato che serve ad un'azienda. Essi, infatti, possono aiutare a rompere le barriere e a capire meglio quali candidati potrebbero garantire le performance migliori;
2. fornendo un gran numero di informazioni, i big data, durante il processo di assunzione, possono aiutare le aziende a sviluppare un'idea più completa sui candidati. Inoltre, con la proliferazione dei social media e dei blog, si può arrivare a conoscere la personalità di un candidato prima dell'intervista. I profili social di un candidato possono essere analizzati per dimostrare la sua *expertise* su un determinato argomento attraverso i post e gli articoli condivisi, mettendo in luce anche le sue passioni e interessi. Inoltre, il big data recruiting permette di analizzare migliaia di curricula, identificando velocemente le informazioni rilevanti per la ricerca, come indicatori di successo e di predisposizione alla cultura organizzativa di una determinata azienda.

In ultima analisi, è stato dimostrato come attraverso un'attenta elaborazione dei dati di un candidato e l'interpretazione delle informazioni si possano meglio comprendere i reali interessi e le effettive skill. Questo non vuol dire ignorare il tradizionale CV, ma consentire alle aziende di andare oltre i soliti e statici criteri di valutazione, presentando una visione globale del profilo di un candidato.

## 7.4. Differenze tra recruiting analogico e digitale

La selezione del personale è una funzione rilevante nel mondo lavorativo, anzi ne rappresenta un punto chiave: dall'accuratezza della selezione deriva la qualità della vita da un punto di vista di Risorse Umane. L'incremento della produttività porta alla creazione di nuove figure necessarie per sostenere la crescita o l'aumento di beneficio in un'impresa. Tale processo, fondamentale per lo sviluppo economico dell'organizzazione, sta subendo profondi cambiamenti.

Fino a qualche anno fa i mezzi più comunemente utilizzati per la ricerca erano:

- analisi delle candidature spontanee già pervenute;
- annunci su giornali e riviste specializzate;
- annunci sul proprio sito internet o su banche dati specializzate;
- consultazione delle offerte esistenti su banche dati specializzate;
- utilizzo di agenzie esterne.

La ricerca del personale adatto poteva richiedere anche un periodo molto lungo, per cui era bene iniziare in tempi brevi, una volta appurata la necessità. La facilità o meno di trovare le risorse ricercate dipendeva e ancora dipende dalla situazione contingente del mercato del lavoro, dalla specificità delle caratteristiche richieste e dalla notorietà/attrattività dell'azienda richiedente. Oggi invece grazie all'avvento del digitale e all'utilizzo dei big data, il processo di selezione è divenuto più celere. Essi hanno reso i contatti con i candidati e con le aziende più diretti e immediati, senza perdere la qualità dei servizi. Nuove tecnologie hanno reso più facilmente reperibili alcune categorie di candidati meno visibili; motori di ricerca come Infojobs, Indeed, Monster, Trova Lavoro, LinkedIn facilitano e velocizzano il primo contatto e la raccolta delle candidature.

È divenuto più semplice anche sostenere colloqui di lavoro, che possono essere effettuati attraverso diverse interfacce come Skype o Facetime.

Fare un colloquio di lavoro con un selezionatore che si trova a chilometri di distanza o creare un network professionale virtuale ha di gran lunga agevolato la ricerca del lavoro da parte dei candidati e, allo stesso modo, la selezione da parte del recruiter.

Rispetto al passato, il primo contatto tramite piattaforme digitali mette in un certo senso alla prova l'intelligenza sociale del candidato, in quanto il tema della riservatezza in relazione ai social network permetterà di verificare l'uso di determinate modalità di espressione del candidato.

La selezione del personale, quindi, non passa più solo attraverso la lettura dei cv, i test e i colloqui, ma anche e soprattutto attraverso tutti i mezzi digi-

tali, compresi i social network, da Facebook, a Twitter, a LinkedIn. Il modo in cui socializziamo e gestiamo la nostra rete rappresenta un banco di prova, un indicatore di quello che sappiamo fare e potremmo fare per l'azienda.

È cambiato il modo di fare ricerca e selezione del personale e sono cambiate le necessità delle aziende, perché oggi la vita di tutti viene amplificata dal mondo on-line: nessuno può pensare di contare solo sul vecchio curriculum cartaceo per ottenere un lavoro. Risulta allora molto importante essere presenti sul mercato del lavoro virtuale e sfruttare le opportunità che gli strumenti digitali come social network, app, blog e forum ci offrono. Un altro aspetto importante da sottolineare è che l'utilizzo dei big data e di tutte quelle tecnologie legate all'informazione e alla comunicazione hanno portato ad un ampliamento e ad un miglioramento delle possibilità delle stesse, superando le barriere ed i vincoli di tempo e spazio, aumentando la velocità e diminuendo i costi del processo di reclutamento e selezione.

Lo scenario che si delinea è quindi una combinazione tra analogico e digitale. Questo fenomeno viene da molti descritto come e-recruitment, che sebbene contenga al suo interno elementi tipici del passato analogico, li combina con i moderni strumenti forniti dalla tecnologia e riesce a rispondere al meglio alle esigenze del mercato moderno, instabile e difficile da controllare.

Il maggior pregio dell'e-recruitment è l'estrema rapidità dei processi e delle comunicazioni, in passato impensabile da concepire.

Ma qual è il valore aggiunto dei big data? Come avviene la selezione? Oggi la maggiore complessità delle mansioni richieste comporta anche maggiori difficoltà per il recruiter intento a selezionare il candidato più adatto. In particolare, se l'approccio resta quello tradizionale si corre il rischio che la scelta finale non sia del tutto oggettiva, perché l'essere umano sarà sempre condizionato da preconcetti, pregiudizi e preferenze e – al contempo – i candidati si presenteranno al colloquio sempre al meglio. I big data, invece, possono andare oltre questa soggettività, insita nell'essere umano, e fornire utilissime informazioni in modo oggettivo ed imparziale. Inoltre – con l'utilizzo dei big data – anche i parametri nella selezione hanno subito dei cambiamenti: oggi i recruiter danno meno peso al voto di laurea e pongono invece maggiore attenzione alle attitudini e alle motivazioni del potenziale candidato. Inoltre non saranno più le competenze a fare la differenza, ma i comportamenti e l'ingegno di ciascun candidato: quindi coloro che hanno acquisito competenze o attitudini rendendosi necessari a un'azienda, avranno maggiori opportunità di mantenere o migliorare i propri livelli occupazionali, portando le imprese a riconoscere e ad avere interesse nel mantenere quelle stesse competenze e attitudini nel loro organico, fino a spingere le stesse a

ricercare possibilità sempre crescenti di trovare nuovi modi per connettersi e dialogare con i mercati.

Fare selezione oggi non significa semplicemente sottoporre ai propri responsabili di funzione i cv degli intervistati, quanto piuttosto conoscere le esigenze dell'azienda, le peculiarità della posizione richiesta, descriverne le potenzialità e – infine – soddisfare l'interesse dell'azienda.

Alle competenze tradizionali si sono aggiunte ulteriori skill, che permettono al selezionatore di individuare e successivamente di assicurarsi i talenti offerti dal mercato. Tra le nuove skill vi sono ovviamente le capacità digitali (a riprova della crescente incidenza dei big data), il marketing strategico, la capacità di vendita e il project management.

Infatti, dal momento in cui è aumentata a dismisura la competizione per attrarre i talenti migliori, i driver che guidano la ricerca e la selezione sono customer-oriented: molte aziende stanno investendo nel recruitment e nelle strategie di engagement dei candidati, cercando anche nuove modalità per identificare i Key Performance Indicator (KPI) e per misurare il Return on Investment (ROI).

Il marketing è strettamente connesso al mondo della tecnologia, perché al suo interno troviamo attività eterogenee accomunate tutte dalla relazione con il digitale.

Alcuni esempi:

- l'utilizzo dei social media al fine di contattare ed ingaggiare i candidati;
- la previsione delle *keyword* che i potenziali candidati digitano per la ricerca di lavoro online;
- garantire ai candidati la migliore esperienza possibile al fine di implementare o conservare la loro fiducia nel brand (*candidate experience*);
- l'ideazione e la gestione di app dedicate alla ricerca del lavoro (*mobile recruiting*).

I selezionatori – potendo oggi usufruire di molteplici social network – si trovano a gestire un numero considerevole di cv e informazioni, ecco perché per un lavoro accurato e minuzioso vengono utilizzati i dataset: software in grado di archiviare, elaborare e trasmettere dati permettendo alle aziende di risparmiare ingenti somme di denaro e tempo.

Tutti questi servizi di archiviazione automatica e ricerca semantica facilitano di gran lunga il lavoro del selezionatore, tuttavia la professionalità, l'esperienza e il metodo restano valori imprescindibili e solo un professionista può permettere a un'azienda di avere il personale giusto e adeguato, che garantisca il successo e il vantaggio competitivo. Sbagliare un inserimento significa arrecare un danno economico all'azienda.

La realizzazione di questo obiettivo oggi è perseguita attraverso il social recruitment, che garantisce un approccio più rapido, dinamico e interattivo nel reclutare e attrarre ogni tipologia di candidati, configurandosi come l'ideale proseguimento dell'e-recruitment: se questo ha permesso per la prima volta di interagire con i candidati, il social recruitment permette la ricerca dei candidati attraverso i numerosi social media. In questo modo il selezionatore è agevolato nel condurre una ricerca mirata, nell'avere un quadro a 360° del candidato o addirittura nell'individuare i cosiddetti candidati passivi ovvero coloro che non sono alla ricerca di nuove opportunità lavorative.

È inutile ribadire che il social recruiting è un approccio da integrare con il processo di selezione offline, in quanto il suo successo dipende pur sempre in buona parte dalle abilità dei recruiter.

Il suo pregio, infatti, è quello di ridurre sensibilmente tempi e costi di ricerca e fornire un maggior numero di informazioni.

LinkedIn è il più grande social network per professionisti, dove si preferisce condividere l'expertise e creare un network con altri utenti per discutere di questioni essenzialmente legate al mercato del lavoro su scala mondiale. Ogni secondo, 5 persone si uniscono al network, andando a costituire e ad ingrandire gradualmente il pool di 400 milioni di iscritti. Nella rete sono presenti sia professionisti qualificati alla ricerca di un lavoro, sia head hunter in cerca di talenti. Il successo LinkedIn è dato dal suo complesso sistema di big data analytics, che permette alla piattaforma di prevedere il tipo di informazione che un utente intende approfondire e quando questi ne avrà bisogno.

Infatti, vengono elaborati migliaia di dati provenienti da molteplici fonti attraverso i data warehouse, ad esempio Hadoop, utilizzato per lo sviluppo di applicazioni di analisi predittiva e per statistiche descrittive relative al funzionamento dei dashboard interni.

In particolare, per fornire agli utenti i suoi servizi, LinkedIn utilizza l'analisi dei big data in molte funzioni presenti sulla sua piattaforma:

- *People you may know*. Attraverso questa funzione gli utenti di LinkedIn riescono ad individuare e ricercare più facilmente i contatti che desiderano aggiungere tra i loro collegamenti. Tra il 2006 e il 2008, grazie alla presenza di tale funzione, LinkedIn ha avuto – infatti – un aumento esponenziale nel numero di iscritti;
- *la conferma delle competenze*. La possibilità di confermare le competenze di un utente rappresenta una funzione che i recruiter possono sfruttare per analizzare le capacità e le attitudini di un particolare candidato. Un utente ha la possibilità di approvare e convalidare le competenze di un altro utente, che poi appariranno sul suo profilo. Tale

funzione richiede una profonda e complessa estrazione ed analisi dei dati;

- *Job you may be interested in*. Le posizioni di lavoro, i collegamenti e le competenze sono i valori aggiunti di LinkedIn, utilizzabili dai recruiter in cerca di un talento. LinkedIn aiuta le aziende facendo leva sui big data per una pianificazione intelligente della forza lavoro attraverso la funzione *Jobs you may be interested in*.

Il 90% delle “Fortune 100 Companies” si appoggia a LinkedIn per la ricerca dei talenti migliori, e l’89% dei professionisti per trovare un nuovo lavoro. Le tecniche di Machine Learning giocano un ruolo fondamentale in tutto ciò che LinkedIn propone: infatti – per mostrare ad un utente le posizioni di lavoro più coerenti con il suo profilo – vengono utilizzati vari algoritmi di Machine Learning e di Text Analysis. Il contenuto di testo, tra cui le competenze, l’esperienza e i settori lavorativi vengono estratti dal profilo di un utente; così avviene anche per gli elenchi di lavori disponibili nel database.

Un modello di regressione logistica viene applicato per creare una classifica delle opportunità di lavoro più rilevanti e idonee a un particolare utente, in base alle caratteristiche estratte in precedenza. Inoltre, gli algoritmi di Machine Learning che implementano la funzione *Jobs you may be interested in*, non si limitano a prendere in considerazione la città di residenza e l’ambito lavorativo attuale, ma monitorano molte attività utili a fornire suggerimenti di lavoro, come i pattern di navigazione e permettono di tenere traccia della frequenza con cui un utente cambia posizione lavorativa: ad esempio, se un utente ha un avanzamento di carriera e aggiorna il suo profilo personale, LinkedIn comincerà a suggerirgli posizioni lavorative di livello più elevato.

## 7.5. Dalla customer experience alla candidate experience

Dunque stiamo assistendo sempre ad una convergenza tra le tecniche di recruitment e quelle di marketing. I candidati hanno adesso il controllo e selezionano i datori di lavoro che rendono i processi di selezione semplici, veloci e focalizzati su di loro. Proprio come i consumatori, i candidati si aspettano che le aziende si relazionino con loro alle condizioni più favorevoli. L’esperienza di recruitment, non solo influenza la decisione finale del candidato di proporsi all’azienda, ma influisce anche sulla reputazione del brand e quindi sulla decisione di diventare clienti in futuro. Ciò significa competere per il miglior talento, creando esperienze rilevanti ed accattivanti. Per differenziarsi e per attrarre i candidati ideali, i metodi di recruiting devono di-

ventare processi di marketing: il ruolo del recruiter, infatti, deve andare oltre la semplice costruzione della relazione promuovendosi al ruolo di marketer.

I recruiter hanno oggi bisogno di nuove competenze e strumenti per ricercare, attrarre, selezionare, assumere e trattenere il giusto talento di cui l'azienda ha bisogno per crescere.

Per meglio comprendere cosa si intende quando si parla dell'uso dei big data e degli effetti che hanno nel recruiting è opportuno spiegare alcuni concetti relativi al marketing strategico.

Un concetto fondamentale con cui si viene a contatto quando si parla di selezione è quello di *customer experience*: si tratta della creazione di valore attraverso la cura e l'attenzione per il *customer journey* (sia on-line che in-store).

La customer experience rimane tale anche quando a effettuare l'accesso al portale aziendale è un potenziale candidato; infatti dal momento in cui si accede alla sezione "lavora con noi" il percorso esperienziale continua adeguandosi al destinatario, al potenziale talento che vuole proporsi per l'azienda.

La candidate experience, dunque, nasce in risposta a determinati bisogni aziendali al fine di evitare che i candidati scartati non restino insoddisfatti, ma che ricordino positivamente l'esperienza di selezione, influenzando la loro decisione di proporsi per un'altra posizione nella medesima azienda o di "diventare" potenziali clienti della stessa in futuro.

Alla luce di questi motivi è fondamentale per le aziende che le esperienze vissute dal candidato siano considerate come un risultato fatto su misura e mirato. Infatti, se il processo di selezione è tutto ciò che l'aspirante candidato porterà con sé una volta terminato, i datori di lavoro hanno tutto l'interesse nel renderlo il più positivo possibile e coerente con i valori che il brand aziendale comunica. Con così tanti talenti che oggi ricercano occupazioni lavorative aumentano sempre più i *talent shopper* che navigano tra i diversi job store aziendali per vederne le offerte. Alcuni shopper si limitano a guardarne le vetrine mentre altri entrano nello store attraverso il processo di application sia per provare i prodotti sia per decidere di "comprare" altrove. Nell'era dell'esperienza on-line, i professionisti HR dovrebbero intendere la talent acquisition come qualcosa di olistico: infatti la candidate experience è una sorta di prodotto, un risultato finale che il candidato porterà con sé al termine dell'esperienza e che dovrebbe ripagare almeno il tempo e l'impegno che egli ha dedicato all'azienda.

Affinché le aziende implementino il processo di *candidate experience*, è necessario che si porti l'attenzione sulle persone e sulla loro esperienza intesa come insieme di sensazioni, emozioni e reazioni: essa inizia con un semplice

“click” sul form on-line dell’azienda, o con l’invio di una mail o con una telefonata. I principi su cui si basa non sono molto diversi da quelli della *customer experience*, come detto precedentemente. I pilastri portanti sono i canali online, i contenuti e la trasparenza; questi ultimi definiscono quella che viene chiamata Candidate Relationship Management (CRM). La trasparenza si basa sulla volontà di rendere manifesti quelli che sono i valori che contraddistinguono l’azienda. Assume sempre più importanza, quindi, la chiara comunicazione della cultura organizzativa come punto chiave di differenziazione, al fine di distogliere in prima istanza l’attenzione dai dettagli inerenti ai *job benefits*. Quest’ultimi vengono spesso condivisi dai datori di lavoro con la rosa di candidati che proseguono il percorso di selezione con i manager dell’area coinvolta; infatti l’interesse del candidato a proporsi per un’offerta lavorativa si basa sulla disponibilità dei contenuti dell’annuncio: gli aspiranti sono infatti interessati alla cultura dell’organizzazione ed a come la posizione ricoperta possa concorrere al raggiungimento del successo aziendale.

Alcune aziende pertanto sono orientate al miglioramento costante della *candidate experience*, oggi più che in passato, e attraverso il processo di recruiting strutturato sui big data riescono a monitorare più approfonditamente le fasi iniziali del processo, dal primo contatto del candidato fino alla potenziale assunzione, evitando così di perdere i candidati più talentuosi.

A partire dai loro siti web la maggior parte delle aziende ha strutturato un percorso esperienziale per i clienti che lo visitano. La visibilità della policy e delle attività sono per le aziende punti fondamentali da mettere in evidenza per coloro che navigano all’interno delle pagine on-line.

Abbiamo visto come la digitalizzazione abbia aumentato i bacini della raccolta dati dei potenziali candidati dai quali le aziende possono attingere; di conseguenza anche le funzioni HR si sono organizzate per rendere il processo agile e maggiormente dinamico, come la compilazione dei form online per gestire meglio i dati di ogni candidato, evitando così di ricevere curricula solamente attraverso la candidatura spontanea, ma usufruendo di una raccolta dati ordinata e in aggiornamento continuo.

Per concludere, grazie alla diffusione crescente dei nuovi supporti tecnologici presi in esame, gran parte delle modalità di gestione delle risorse umane stanno cambiando:

- i documenti cartacei tradizionali stanno scomparendo, sostituiti da quelli di formato elettronico;
- il reclutamento del personale si avvale ormai prevalentemente di forme e-recruitment, nonché di database elettronici quali i big data condivisi da più imprese;

- la formazione viene gestita sempre più spesso con forme di apprendimento on-line.

L'automazione guidata dalle nuove tecnologie digitali e la conseguente riprogettazione dei processi e delle attività certamente contribuisce a ridurre tempi e costi del lavoro. I big data possono aiutare le organizzazioni a prendere decisioni strategiche e ad implementarle in modo più efficiente, rapido ed efficace. Tuttavia, esse sono solo uno strumento e – in quanto tale – devono supportare e non sostituire le persone che le guidano. È certamente innegabile il grandissimo supporto fornito dalla tecnologia nelle prime fasi della selezione – anzi si potrebbe dire che nelle procedure iniziali essa sia esclusivamente automatica e condotta secondo parametri matematici –, tuttavia nello step finale il fattore umano appare ancora imprescindibile. L'uomo rappresenta e continua a rappresentare quella connessione essenziale tra una massa indistinta di semplici dati e una concreta strategia decisionale basata su di essi.

Infatti, la macchina potrà anche selezionare il profilo più creativo, intelligente, capace, ma solo il contatto diretto, il guardare in faccia l'interlocutore, l'attenzione al suo linguaggio verbale e non, potranno fornire un quadro completo sulla persona. Riconoscere il talento – oggi – significa soprattutto saper interpretare e leggere in maniera integrata queste immense quantità di dati, captare le relazioni e le variabili in modo da predisporre un'analisi predittiva.

Non si nega che i big data possano offrire un supporto strategico di vasta portata alle risorse umane, perché permettono ai selezionatori di prendere decisioni più informate basate su solide analisi, in quanto garantiscono un maggior monitoraggio, una più ampia analisi e condivisione dei dati dei vari candidati o degli stessi lavoratori. La difficoltà risiede nel fatto che alle aziende arriva una moltitudine indistinta di dati ma ancora non è chiaro come i big data possano essere sfruttati al meglio.

Al momento infatti solo poche e grandi aziende ne stanno facendo uso, riuscendo a organizzare la moltitudine di dati in modo strutturato. Inoltre, il fatto che solo le grandi aziende siano in grado di analizzare e impiegare questa mole di dati, rappresenta una delle principali criticità: infatti l'elaborazione dei big data richiede una grandissima capacità di calcolo parallelo da eseguirsi su infrastrutture informatiche dotate di centinaia di server.

Il processo di sviluppo inoltre potrebbe essere rallentato a causa della crescente mancanza di figure professionali capaci di utilizzare al meglio e con profitto tali strumenti. Si tratta di competenze non solo tecniche, ma anche business-related, ossia conoscenze del mercato e dei processi aziendali in grado di orientare l'analisi e la ricerca in base ai bisogni dell'azienda. Non a

caso si pensa che gli esperti di big data e data analytics saranno tra le figure professionali più ricercate nei prossimi anni!

In ultima analisi, solo il futuro potrà dire se l'intero fenomeno dei big data subirà un ridimensionamento con un uso circoscritto alle sole grandi aziende, o a determinati settori del mercato, o se questa tecnologia si diffonderà in maniera più vasta e trasversale.

## Sitografia

Big data and HR

<https://www.henley.ac.uk/html/hwss/files/Henley-Centre-for-HR-Excellence>

Big data brings new changes to recruiting

<https://www.wired.com>

Big data e HR: quali prospettive?

<http://blog.datamanagementhrm.it>

Big data in HR, creating a new science in Human Resources

<https://www.slideshare.net>

Big data nella selezione del personale: Quali scenari si vanno delineando?

<http://www.hroconsulting.it>

Come cambia il mondo del lavoro: ricerca semantica ed effetto big data

<http://mapsgroup.it>

Dove va la Digital Transformation?

<http://dirigentindustria.it/management>

How Big data is transforming the hunt for talent

<https://www.forbes.com>

How LinkedIn uses Hadoop to leverage big data analytics?

<https://www.dezyre.com/articles>

I big data nelle HR

<https://www.cornerstoneondemand.it>

L'uso dei social network per la ricerca del personale

<https://www.digital4.biz/hr/approfondimenti>

La ricerca e la selezione del personale? Con il digitale è più efficiente

<http://easyhunters.com>

La selezione del personale nell'era digitale

<http://www.stateofmind.it>

## 8. SOCIAL RECRUITING IN ACTION: IL CASO ADECCO ITALIA

di *Silvia Zanella*\*

### 8.1. Social recruiter into action

Da molti anni mi occupo di social recruiting. La mia prima ricerca sul tema risale al 2010. In questo decennio ho avuto molteplici occasioni per studiarlo, descriverlo, vederlo all'opera. Nel 2017, assieme ad Anna Martini, abbiamo anche scritto un volume dedicato, *#SocialRecruiter*, pubblicato da Franco Angeli uscito in edizione aggiornata ad ottobre 2019 sotto il titolo *#DigitalRecruiter*. Non starò quindi qui a dilungarmi rispetto a quali siano i social network più efficaci o quale la tattica più premiante. Al contrario, mi piace l'idea di dare voce dei colleghi che con grande coraggio e lungimiranza hanno lanciato un progetto interno ("Social Recruiter Into Action") dalle molteplici finalità, in primis quella di educare i colleghi della selezione a una corretta ed efficace utilizzazione dei social media.

Nei paragrafi che seguono sentiremo dalla loro viva voce quali erano gli obiettivi a monte, come si sono tradotti in una strategia, su quali leve hanno puntato, quali sono stati gli impatti sui colleghi. Quello che vi accingete a leggere è un racconto corale sul social recruiting, come a mio avviso deve essere. Non la strategia di un dipartimento HR, ma l'azione intelligente di più uffici che tradizionalmente si pensa lavorino in silos, isolati gli uni dagli altri, ma che invece in questo caso hanno visto nella collaborazione una chiave di crescita e di sviluppo. Ascolteremo le testimonianze di chi questo progetto l'ha pensato e voluto, di chi lo ha implementato, di chi lo ha vissuto e interiorizzato nella sua professionalità, di chi ne ha misurato la performance. Un lavoro di team che ben riassume, nei suoi punti di forza ma anche

\* Fino a settembre 2019, Global Digital Communications & HR Director, Adecco Group, attualmente in EY come Head of Employer Branding & HR Communications per Italia, Spagna e Portogallo.

nei suoi aspetti più deboli, come andrebbe introdotta questa metodologia all'interno delle organizzazioni. Ovvero, con una visione strategica, alcuni doppi binari (employer/branding, internal/external communications, attraction/engagement/retention, personal/professional), un'attenzione ai risultati.

## 8.2. Overview

Cominciamo quindi da Mariangela Lupi, a capo del Dipartimento Humanity Development & Education per il Gruppo Adecco in Italia, che per prima ha creduto nel progetto “Social RecruiterInto Action” e lo ha lanciato all'interno dell'organizzazione, per il brand Adecco.

Nel 2017 siamo partiti per la prima volta con un progetto che era nel cassetto già da tempo. Bisognava solo avere il coraggio di prendere il via per smuovere modalità operative legate al mondo del recruiting oramai superato.

Abbiamo deciso di iniziare perché è ormai evidente che la profilazione delle persone presenti sui canali social coincide largamente con quella in ricerca attiva di una occupazione. Le persone che noi cerchiamo sono inevitabilmente lì. Se 15 anni fa si utilizzava la carta stampata o il volantinaggio per trovare candidati, oggi il mercato del lavoro richiede di essere presenti e attivi sui social.

Utilizziamo ogni giorno una pluralità di canali social (Facebook, Twitter, Instagram ecc.) condividendo le nostre opinioni o esperienze con modalità differenti a seconda del tool utilizzato; allo stesso modo i canali social ci permettono di differenziare la nostra attività in base al target che si vuole raggiungere.

Siamo partiti formando circa 300 Recruiter sul contesto, sui concetti di brand ambassador e personal branding per approdare poi a un corretto utilizzo di Twitter. Le persone sono state accompagnate anche successivamente attraverso attività di monitoraggio dell'efficacia dello strumento che si è rivelato molto utile per il posizionamento oltre che rivelarsi un canale efficace per i profili più specializzati.

L'iniziativa è stata accolta con entusiasmo perché i tempi sono maturi. Abbiamo portato avanti un nuovo format specifico per Facebook con due livelli di approfondimento che, per caratteristiche differenti, si è rivelato un ottimo canale per i profili più generici.

Gli strumenti social crescono, cambiano e si integrano tra loro. Non esiste uno strumento più efficace in assoluto rispetto ad un altro ma il risultato è funzionale alla scelta del canale corretto e il giusto linguaggio per chi si vuole raggiungere.

Ma come hanno vissuto i colleghi questa esperienza? Sebastiano Canone, consulente per il Permanent per il brand Adecco, la commenta così.

Ho approcciato l'iniziativa con entusiasmo e curiosità. Usavo già LinkedIn come strumento di lavoro ma non avevo mai pensato di poter utilizzare anche altri social a supporto della mia attività lavorativa.

Ho messo in pratica le indicazioni ricevute durante la formazione ma soprattutto ho sperimentato (e continuo a farlo) varie modalità di utilizzo a seconda dell'obiettivo.

Usare Facebook mi permette di raggiungere candidati in tempi brevi, ma anche, visto il ruolo che ricopro, di dare visibilità alle opportunità di lavoro, ad eventi e/o progetti del Gruppo Adecco, articoli che parlano di lavoro e servizi che offriamo ad aziende e candidati.

Usare i social è un modo innovativo, dinamico, interattivo e immediato per "arrivare" a diverse tipologie di candidati in tempistiche brevi, a costo zero e volendo ci dà anche la possibilità di una interazione veloce e diretta.

Messaggi brevi, che suscitano possibilmente curiosità in chi li legge.

Spesso non ci legge direttamente il candidato target ma grazie al networking può venire a conoscenza dell'opportunità.

Avere un network variegato che costruiamo, implementiamo e gestiamo ci aiuta in questo intento.

Uso Facebook anche prima di un colloquio o di una phone interview: spesso si evincono informazioni che di solito non sono contenute nel classico curriculum vitae, quindi grazie all'utilizzo dello strumento abbiamo informazioni aggiuntive.

In questo modo possiamo sponsorizzare al meglio il nostro candidato all'Azienda, avere ulteriori input per gestire al meglio il colloquio e capire, a monte, se a prescindere dalle competenze e dall'esperienza c'è il giusto match con il Cliente.

Naturalmente non possiamo basarci esclusivamente sul profilo social del candidato per valutarlo ma di sicuro è una ulteriore fonte per raccogliere informazioni.

A mio avviso è utile utilizzarlo. Usarlo, con i giusti criteri, ci permette di stare al passo con i tempi.

Viviana Zaccaria, Responsabile di selezione, mette in evidenza un altro punto di vista.

Il mio primo approccio agli strumenti di social recruiting non è stato semplice, né immediato.

La mia reticenza era dettata soprattutto dall'idea che l'utilizzo dei social, fino a quel giorno era prettamente personale, e credevo che le due sfere inevitabilmente si sarebbero sovrapposte.

Inoltre pensavo che la cura di un account social di utilizzo professionale potesse essere impegnativo ed oneroso ma grazie alle indicazioni e agli spunti ricevuti in occasione delle aule di formazione base e *advanced* sono riuscita ad impostare al meglio l'attività in pochi passi. Dopo aver organizzato la pagina Facebook di filiale, e capite le modalità di utilizzo efficace, è stato molto semplice renderlo uno strumento di ricerca quotidiano.

Ciò che mi ha spinto ad un uso costante è stata l'attività di orientamento nelle scuole e nelle Università. Sì, perché notavo l'interesse e la curiosità sempre crescente dei ragazzi alla versione social del cv, cioè alla costruzione del loro profilo

professionale, al modo in cui modificare e/o migliorare il loro account personale di Facebook in una versione “professionale”. Gli interventi “*Be professional, be social*” e sulla *digital reputation*, riscuotevano grande successo, le domande e gli approfondimenti erano sempre più richiesti, il loro cv era già pronto, era già scritto con annessa lettera di presentazione, il loro profilo Facebook invece no, non era pronto ad essere visitato da un social recruiter e manifestavano l’esigenza di rendere più appetibile la propria identità digitale.

In quelle occasioni ho maturato sempre più l’idea che realmente il successo sarebbe arrivato da un più accurato ed intenso utilizzo dei social, la mia presenza sempre più attiva sui social avrebbe “accorciato” le distanze con i miei candidati! E proprio il progressivo aumento di ricerche di profili molto specializzati, da parte delle nostre aziende clienti, mi ha portato a pensare che era arrivato il momento di cambiare il classico approccio al reclutamento e che era necessario valutare un’alternativa al passo con i tempi: il social recruiting. Era proprio l’utilizzo dei social come LinkedIn e Facebook che mi avrebbero aiutato a “scovare” i nostri talenti! Offrendomi la possibilità di farlo con tempi ridotti ma ottenendo comunque una grande quantità di informazioni.

Il risultato più importante ottenuto dalla mia attività sugli strumenti di social recruiting non è stato soltanto la chiusura degli ordini, ma anche e soprattutto l’aver creato una rete di contatti, con i quali poter condividere offerte di lavoro e anche argomenti su tematiche più ampie, relative alla selezione e all’orientamento sul nostro mercato del lavoro, utilizzando articoli interessanti del nostro corporate blog Morning Future, che mi hanno permesso di rafforzare il *personal/employer branding* di filiale.

Doris Ferro, Responsabile di selezione:

Sperimentare il social recruiting per me è stata un’esperienza formativa e innovativa. L’entusiasmo e la curiosità con cui l’ho approcciato mi hanno aiutata ad adattarmi al nuovo contesto e ad affrontare criticità che non avevo considerato. Una volta iscritta al social Facebook, mi sono accorta di non avere un network sufficiente per poterlo sfruttare come una banca dati e reperire nuove candidature. Ho provato allora a sponsorizzare la mia pagina social in fase di contatto diretto con i candidati nel front office e anche e in fase di assunzione di lavoratori somministrati. Mi sono rivolta anche ad altri candidati o lavoratori seguiti in precedenza che a loro volta mi hanno suggerito ad amici in cerca di nuova occupazione. Oltre all’ampliamento della rete, ho riscontrato che anche la modalità di scrittura che utilizzavo non era efficace in questo nuovo canale. Grazie ad una formazione specifica, ho imparato un nuovo stile comunicativo, meno formale e più diretto per poter cogliere immediatamente l’attenzione dei lettori. Affinché funzioni questo tipo di reclutamento ho lavorato molto sulla mia immagine digitale di Recruiter e questo ha richiesto e richiede impegno e costanza: un continuo aggiornamento del profilo social con pubblicazione di nuove offerte e un pronto riscontro alle richieste o esigenze dei candidati. L’uso di Facebook mi è stato molto utile per quelle ricerche che richiedevano, in breve tempo, un elevato numero di candidati non specializzati. Ho sfruttato i gruppi social locali come canale di condivisione delle offerte e questo mi ha permesso di raggiungere

l'obiettivo, accelerando i tempi di copertura della necessità. Sono riuscita ad individuare alcuni candidati, dal profilo strategico, che su suggerimento di alcuni miei contatti, si sono rivolti a me per prima per cercare un nuovo impiego. Il social recruiting è stata per me un'avventura! Essere una Recruiter 2.0 vuol dire tenersi aggiornate e approcciare i nuovi canali social con curiosità, elasticità e costanza nella gestione/promozione della propria immagine professionale!

Ma il social recruiting, evidentemente, non ha solo un impatto sulla strategia e sull'esecuzione dei processi di reclutamento. Viceversa, si tratta di un fondamentale asset di comunicazione. Nel caso specifico di una modalità che ha un forte impatto dal punto di vista del branding (nella sua triplice dimensione: corporate/employer/personal), dell'*employee advocacy* e della reputazione aziendale.

Camilla Ramazzotti, Brand Specialist The Adecco Group Italia, lo sintetizza così.

Con l'avvio del progetto *Social Recruiter Into Action* destinato ai recruiter delle oltre 350 filiali Adecco su tutto il territorio italiano, abbiamo voluto mettere l'accento su una modalità innovativa e particolarmente interattiva di fare selezione: quella che passa dai canali social e che intercetta le logiche del personal branding. Quale il pensiero strategico dietro al progetto, rispetto alle strategie di branding e alla comunicazione correlata? I vantaggi del social recruiting sono innumerevoli. Solo per citarne alcuni: la copertura di *vacancy* in tempi brevi, il miglioramento della qualità delle candidature (grazie a uno screening preventivo del profilo del candidato), il contenimento dei costi di selezione, l'amplificazione e la diversificazione dei canali tradizionali di reclutamento di nuove risorse, una maggiore prossimità con il candidato e con il suo network personale e professionale, il rafforzamento di brand image e brand value legati ad Adecco, la creazione di una social community con focus sulla ricerca professionale, nonché la generazione di traffico sia verso il nostro sito sia verso tutti gli altri canali proprietari del brand. Date le premesse viene lanciato *Social Recruiter Into Action*. Analizzando i dati provenienti dall'indagine *We Are Social & Hootsuite* di gennaio 2019 sulla diffusione e sull'utilizzo dei social media in Italia, emerge come Facebook sia il secondo social network per diffusione nel nostro Paese subito dopo YouTube. Risulta inoltre essere pari all'11% la percentuale di utenti che scelgono i social anche per scopi professionali, oltre che per diletto personale. Da qui l'idea di digitalizzare e "socializzare" sempre più il processo di selezione in capo ai recruiter Adecco. I social network diventano quindi un luogo rilevante anche per la ricerca di lavoro soprattutto per il target Millennial e Generazione Z. Dopo l'avvio di un progetto pilota con alcuni colleghi con una maggior social attitude, il progetto *Social Recruiter Into Action* viene esteso a oltre 100 recruiter Adecco.

Come strutturare e veicolare un modello comunicativo efficace, che sia al contempo distintivo del brand e facilmente identificabile dai nostri candidati? Partendo dalla creazione di un profilo professionale diverso da quello personale, con una foto profilo e una *cover image* riconducibili al brand e una bio che ben

sintetizzasse, in pochi caratteri, la *reason why* della propria presenza social in ottica B2C con chiari risvolti per il B2B dell'azienda. Ma la vera sfida? Continuare a trasmettere un volto e relazioni umane nel processo di digitalizzazione della funzione HR. In termini di comunicazione correlata, la creazione e l'ampliamento del network risultano i momenti più delicati del processo: il *tone of voice*, proprio del brand, viene ripreso, rimodulato e riproposto tramite le bacheche dei recruiter che si fanno così portavoce della modalità comunicativa del brand stesso: orientare, raccontare, coinvolgere e soprattutto convertire, in maniera accessibile e informale seppure sempre professionale. Riuscire a riproporre un tono comunicativo e uno stile visivo dinamici, freschi e pop che suscitino al contempo empatia, vicinanza, confronto e dialogo costante non è un'ambizione da poco. Particolarmente delicata è risultata poi la modalità di gestione del customer care: allineare lo stile comunicativo del singolo con il posizionamento del brand si è rivelato fondamentale per trasmettere coerenza al candidato che ritrova così nel confronto con il singolo "digital recruiter" tutta l'empatia del brand. A qualche mese dal lancio del progetto, la percezione dei recruiter è particolarmente positiva così come il ROI effettivo di copertura degli ordini. Rispetto al target blu collar, il social recruiting si sta rivelando particolarmente congeniale per la sua capacità di sondare la disponibilità dei candidati penetrando in quei segmenti che altrimenti risulterebbero difficilmente intercettabili attraverso i tradizionali mezzi di comunicazione. Raggiungere il candidato giusto significa in sintesi rafforzare e ampliare il network professionale sul territorio.

## 9. TALENT ACQUISITION E NUOVE GENERAZIONI, UNA SFIDA AVVINCENTE

di Daniela D'Angelo e Anna Maria Liguoro\*

### 9.1. Generazione X e millennials

Con il termine *millennials* si identifica la generazione nata tra la fine degli anni Ottanta e il 2000, caratterizzata da un tasso di scolarizzazione particolarmente elevato, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo; da competenze digitali sempre più sofisticate e da una prospettiva globale fortemente orientata all'innovazione. Anche conosciuta come generazione Y, essa rappresenta, oltre che un nuovo target di consumatori, soprattutto, una risorsa importante e sfidante per le organizzazioni aziendali.

Oggi, infatti, i millennials sono circa un terzo della forza lavoro, ma entro il 2020 rappresenteranno più del 50% della forza lavoro a livello globale.

Definiti da molti come dei Job Hopper (letteralmente saltatori da un lavoro all'altro) i millennials, tendono, entro i 30 anni, a cambiare circa il doppio dei lavori rispetto ad un membro della generazione X (i nati tra il 1965 e la fine degli anni Settanta) e almeno tre volte tanto il numero delle aziende, rispetto a un Baby Boomers (i nati subito dopo la Seconda guerra mondiale, tra il 1945 e il 1964).

Tale cambiamento, oltre che contestuale, è anche e soprattutto percettivo. Pare, infatti, che la nuova generazione Y abbia introiettato questa condizione di precarietà e di mobilità legata al proprio percorso professionale; infatti, la gran parte (41% circa) dei Baby Boomers pensa che un lavoratore debba restare in un'azienda almeno per 5 anni prima di cercare nuovo lavoro, contro solo il 13% dei millennials (*Glassdoor – 50 recruitment stats that make you think*).

I millennials, dunque, rappresentano una nuova classe lavorativa con proprie caratteristiche peculiari, che vanno analizzate e considerate in ottica HR,

\* Talent Acquisition Manager, Junior HR Business Partner, Capri s.r.l.

per poter, da un lato bilanciare e gestire la convivenza tra vecchie e nuove generazioni in contesti aziendali, e dall'altro, stimolare il senso di *engagement* dei più giovani, mantenendo alta la motivazione, auspicando così ricadute positive anche sul piano della produttività.

I millennials, infatti, si rapportano ai propri capi con flessibilità, chiedendo loro feedback continui, anche negativi, sulla qualità del proprio lavoro per poter valutare sé stessi; sono interessati alla visione e alle strategie dell'azienda, di cui richiedono la condivisione, e sono alla continua ricerca di stimoli e obiettivi sfidanti.

In altri termini, quello che i millennials si aspettano è che l'azienda garantisca loro una crescita professionale basata sulla meritocrazia, che offra opportunità di carriera e che operi in un settore a cui il candidato è interessato.

La garanzia di uno stipendio alto sembra passare, dunque, in secondo piano perché i giovani chiedono un incremento lavorativo basato soprattutto sulla meritocrazia e la crescita professionale in prospettiva *life-time*.

Con il progressivo cambiamento della composizione della forza-lavoro, quindi, le aziende devono essere pronte a modificare, non solo le proprie strategie di *recruiting* e *talent acquisition*, ma anche e soprattutto strutturare strategie di *marketing*, di *candidate experience* ed *employer branding* targettizzate ad hoc, con l'obiettivo di rimanere competitive ed attrattive per le nuove generazioni e il loro sistema di valori e di pensiero.

## 9.2. I trend HR per i millennials

Rapportarsi, e dunque gestire, una generazione sempre più in crescita dal punto di vista demografico, caratterizzata da peculiarità di interconnessione senza eguali e con una predominanza sempre più rilevante nei contesti aziendali, rappresenta a tutti gli effetti, la nuova sfida, e il focus imprescindibile, per il mondo della Human Resources Community (HRC) e dell'organizzazione delle persone, più in generale.

I trend che hanno caratterizzato l'approccio aziendale nella gestione dei candidati ed *employees* appartenenti alla generazione Y, messi in evidenza da *Forbes* già a partire dal 2017, riguardano alcuni temi principali, tra i quali:

- *candidate* ed *employee experience*;
- forza lavoro mista (lavoratori freelance + lavoratori full time);
- presenza preponderante di millennials e Z-Generation sui luoghi di lavoro;
- strategie volte alla *retention* dei talenti.

Punto comune di queste tendenze, è l'orientamento finalizzato a caratterizzare i percorsi di inserimento e di vita all'interno dell'organizzazione aziendale per i più giovani come una vera e propria *experience*, positiva e valorizzante, oltre che sul piano professionale, anche e soprattutto su quello personale.

Tale rivoluzione nei trend dell'HRC, ha acquisito, in particolare negli ultimi anni, una connotazione sempre più *social*, intesa come la capacità delle organizzazioni aziendali di stare al passo con l'innovazione tecnologica, digitale e riguardante la comunicazione interconnessa dei social network, mantenendo saldo, tuttavia, lo sguardo sociale verso il capitale umano, ovvero l'insieme delle persone con cui l'azienda interagisce, dentro e fuori dai propri confini.

La gran parte dei recruiter, in effetti, ritiene che la leva più attrattiva, in termini di *talent attraction e retention*, sia rappresentata dalla presenza del brand sui principali social network (YouTube, Facebook, Instagram e Twitter), che, in un futuro abbastanza prossimo, potrebbero diventare i canali di comunicazione aziendale, tanto esterni quanto interni.

Il rapporto con la tecnologia, d'altronde, è una delle caratteristiche più evidenti del cambiamento nei processi organizzativi, innescati dall'ingresso nel mondo del lavoro della generazione Y.

Uno studio di Gartner & Kasey Panetta (2016), segnala, infatti, che il 44% dei giovani in azienda ritiene di lavorare meglio se utilizza device personali poiché li considera tecnologicamente più avanzati; il 30% considera importante poter usufruire di sistemi di comunicazione "social" (come chat e file *sharing*) per essere più produttivo, e il 19% dichiara di usufruire di app e/o servizi web acquistati a scopo personale, e non previsti dalla azienda, nelle proprie attività lavorative.

Sempre in tema di spinte motivazionali, è d'uopo segnalare quanto sia importante per il mondo dei millennials il valore del *purpose*, termine che fa riferimento allo scopo ultimo cui l'azienda rivolge i suoi valori e i suoi sforzi, al di là del *core business* per cui è nata e per il quale si caratterizza.

Stando ai dati del già citato *LinkedIn Global Report* del 2016, infatti, tra i giovani che lavorano in aziende, ove è promosso il valore del *purpose*, il 54% non valuta di cambiare organizzazione nei prossimi 5 anni, il 30% ha ottime potenzialità di diventare *high-performer*, e il 69% mostra una buona propensione a diventare un *Brand Ambassador*.

I dati dell'American Marketing Association, inoltre, sottolineano come il 60% della generazione Y si mostri più propenso a scegliere un'azienda che pone attenzione a temi d'importanza sociale, che devono essere trattati dal brand con sensibilità e sincerità.

Non meno importante è il tema del *lifestyle* all'interno delle organizzazioni aziendali, il quale, con l'avvento dei millennials, si sta orientando verso stili sempre più informali, volti al benessere e alla scomposizione dei livelli gerarchici.

D'altronde, lo stesso processo di *talent attraction* sta puntando a *wellness* e *well-being*, tendenza che si concretizza nella comparsa di benefit più creativi, di interventi e design focalizzati sul *team working* e il *team building*, e in una cultura dei luoghi di lavoro che vira verso la destrutturazione, anche in relazione al tema del *dress code*.

Altro punto focale è rappresentato dagli aspetti del *work-life balance/work-family balance* e della loro evoluzione in relazione agli sviluppi, normativi e non, legati allo *smart working*.

Tale tema si ricollega direttamente, e in particolare, alla presenza delle donne millennials in azienda, la gran parte delle quali è spinta a cambiare proprio in virtù delle poche opportunità relative al *work-life integration* o per la scarsa enfasi che il brand pone sulla cultura aziendale e su *mission* e *vision* da condividere.

Pertanto, lavorare sulla valorizzazione di questi e di altri importanti trend legati al mondo dei millennials, rappresenta, in buona sostanza, una strategia vincente in termini HR: infatti, investire su tali di leve motivazionali garantisce una buona funzionalità dal punto di vista della *retention*, ma soprattutto, dell'*attraction* di nuovi talenti.

Oggi, quindi, la *reputation* del brand per i millennials rappresenta uno dei parametri fondamentali, se non l'unico, talvolta, nel valutare un'opportunità professionale.

Compito della HRC, nella sua declinazione presso i vari contesti aziendali, è quello di sensibilizzare le stesse organizzazioni verso questi temi imprescindibili, col fine ultimo di accompagnare le nuove generazioni in un universo lavorativo sempre più complesso e variegato.

### **9.3. I trend HR della Capri s.r.l. per i millennials**

Il team Recruiting & Employer Branding del Gruppo Capri srl, licenziatario dei brand Alcott & Gutteridge, ad oggi, sta concentrando il proprio *effort* sull'organizzazione di eventi qualitativi e interattivi, che permettano, attraverso uno *storytelling* accurato e approfondito sul brand, di istaurare un approccio conoscitivo con i ragazzi, in luoghi direttamente connessi al loro mondo e ai loro sistemi valoriali.

Considerando quanto i millennials siano attenti alla reputazione dell'azienda per la quale si candidano o per la quale lavorano, e come anche l'impegno verso il sociale rappresenti un punto focale nel sistema di valutazione dei più giovani per i propri percorsi professionali, il team Risorse Umane della Capri s.r.l., con l'appoggio della direzione commerciale, ha intrapreso una serie di iniziative rivolte ai millennials, che ripercorrono i principali trend HR delineati nei paragrafi precedenti. Tra questi, i recruiting day presso le Università e/o Business School, il *purpose* verso la produzione di capi ecosostenibili, la rivoluzione digitale dentro e fuori dai punti vendita, solo per citarne alcuni.

Di grande rilievo, è la partecipazione del Gruppo Capri al progetto Generation Italy che si pone come obiettivo quello di aiutare i giovani a sviluppare competenze altamente qualificate fornendo alle imprese i profili professionali di cui hanno bisogno.

Il progetto nasce da una partnership tra McKinsey & Company, Google e Intesa SanPaolo ed è proprio quest'ultima ad aver scelto come Employer Partner il Gruppo Capri che, con oltre 1.600 dipendenti dislocati tra Italia e Spagna, concentra i propri sforzi professionali sulla crescita, la formazione e la stabilizzazione contrattuale delle proprie risorse.

Il progetto Generation Italy, che prevede una serie di Career Day nelle principali città italiane, è finalizzato all'inserimento professionale di giovani, a seguito di un programma formativo in aula, strutturato ad hoc per il ruolo di addetti alle vendite e figure corporate ed è nato con lo scopo di contribuire a contrastare e ad arginare la disoccupazione giovanile.

In tema di purpose, invece, il Gruppo Capri ha rinnovato, nell'ambito della Milano FashionWeek e del dibattito sulla sostenibilità nel settore moda, il proprio impegno per la tutela dell'ambiente, che si è concretizzato, in particolare, nella presentazione di una *capsule collection* di *Sustainable Denim* firmata Alcott.

Da oltre un decennio, infatti, il Gruppo è particolarmente attento a controllare ogni aspetto della filiera produttiva avvalendosi di laboratori qualificati di stampo internazionale per analizzare tutti i capi dei marchi Alcott e Gutteridge, con l'obiettivo ultimo di immettere sul mercato un prodotto sicuro per il consumatore finale, ma anche e soprattutto per la salvaguardia dell'ambiente.

Il programma di *compliance* generale per i supplier, inoltre, ha la funzione di selezionare i fornitori, dando precedenza ad aziende che rispettino il codice di comportamento aziendale in tema di sostenibilità nella filiera produttiva e di utilizzo di materie prime sicure, ma che siano anche impegnate in

un discorso di *social responsibility* e rispettino, dunque, i principi umanitari del *code of conduct*.

Su questa scia, è nata l'idea di creare la *capsule collection* di *Sustainable Denim*, una collezione di capi in fibre biologiche e sviluppati con una tecnologia che, grazie all'utilizzo di un software specifico, garantisce la sostenibilità del denim in tutti i passaggi del processo produttivo.

In un'ottica di *attraction* ed *employer branding*, nonché di *team building* e comunicazione, il Gruppo Capri ha promosso una serie di eventi presso i principali flagship stores del marchio Alcott che hanno visto come protagonista Roberto García Ruiz, meglio conosciuto come Oslo della celebre serie *La Casa De Papel*.

Tali eventi, sponsorizzati e promossi attraverso una massiva campagna di comunicazione social, hanno avuto l'obiettivo di avvicinare il prodotto e il marchio Alcott ai giovanissimi, restituendo l'immagine di un'azienda dinamica e al passo coi tempi, che sa leggere e interpretare i gusti e le esigenze delle nuove generazioni.

Sulla stessa lunghezza d'onda, ma in un'ottica di *team building*, Ruiz aka Oslo ha visitato la sede centrale dell'azienda per un pomeriggio all'insegna di selfie e autografi, regalando una piacevole pausa ai dipendenti dell'HQ Capri.

Queste, ed altre iniziative, caratterizzano il nuovo modus operandi del Gruppo Capri, sempre più proiettato verso il mondo social e digital, come dimostrato anche dal lancio delle nuove piattaforme web Alcott e Gutteridge, frutto della sinergia tra il team digital dell'azienda, in collaborazione con *Salesforce* e *Retail Reply* per entrambi i brand in collaborazione con *Salesforce*.

Lo sfidante obiettivo della Capri s.r.l., per il prossimo futuro, è quello di contribuire alla valorizzazione dei millennials come classe lavorativa, investendo nella loro formazione e creando percorsi di carriera fondati su meritocrazia, crescita e stabilizzazione contrattuale.

## 10. GAMIFICATION IN HR: GIOCARÈ È UNA COSA SERIA

di *Antonio Ulloa Severino e Valeria Ulloa Severino\**

Innovazione e trasformazione digitale sono temi che di recente stanno mettendo in discussione consolidati processi di business. Innovare significa adattarsi al cambiamento, migliorare le performance aziendali e, molto spesso, ridurre i costi operativi. In questo scenario si introduce la gamification come ultima tendenza in materia di strategie aziendali, recruiting, engagement del personale, formazione interna, motivazione del team di vendita etc. Insomma, giocare è una cosa seria. Per dirlo non c'è certo bisogno di citare Friedrich Schiller quando sosteneva che «l'uomo è veramente uomo solo quando gioca». Perché, in effetti, il gioco stimola alcuni istinti primari dell'essere umano, come la competizione, lo status sociale, la ricerca di compensi e di successo. Basato sulla condivisione di obiettivi comuni e regole chiare, il gioco favorisce la creatività, l'interesse e il divertimento, coinvolge e avvicina i partecipanti gli uni agli altri.

Il crescente interesse per la gamification nasce dal desiderio di aumentare i livelli di coinvolgimento dei collaboratori e al contempo, offrire più visibilità, apertura e un sistema di ricompense e riconoscimenti sul posto di lavoro. Di fatto la gamification è uno strumento che se connesso agli obiettivi strategici di business potrebbe contribuire al miglioramento della performance dell'impresa. Il gioco nella sua versione digitale, poi, ha il vantaggio di usare gli stessi approcci e linguaggi di nativi digitali e millennials. L'applicazione ragionata di queste dinamiche al mondo del lavoro sembra ideale per favorire innovazione ed efficienza.

\*Grifo Multimedia [www.grifomultimedia.it](http://www.grifomultimedia.it)

## 10.1. La gamification agisce sulla motivazione

Lavora sui bisogni connaturati in ogni uomo: il possesso, l'auto-espressione, il "senso epico", il progresso, la relazionalità, la scarsità, l'imprevedibilità e la paura della perdita. Sfruttando le strategie di game design, si possono elaborare strategie adatte ai contesti aziendali: per esempio, il desiderio di possesso si realizza con la conquista di punti, badge o riconoscimenti. Mentre il senso di progresso si concretizza nello scalare una classifica.

Prima di analizzare alcuni esempi di gamification applicata ai processi HR, è giusto precisare che per lo sviluppo ottimale di un progetto in ambito gamification è fondamentale far convergere diversi attori tra cui: esperti di apprendimento per gli adulti, user experience designer per un focus sull'utente, game designer per la definizione del concept/metafora di gioco e sviluppatori per l'implementazione del game.

In base al target, al processo da gamificare, al problema da risolvere, si decide poi su quali driver motivazionali far leva: cooperazione, competizione, senso di progresso, pressione sociale, status o conquista.

## 10.2. Gamification & recruitment

La direzione HR di note aziende internazionali ha pensato di affidare alla gamification parte del lungo e complesso processo di reclutamento di talenti da inserire nel loro contesto organizzativo. Ottenere un colloquio di lavoro non è facile: ancor meno se si è neolaureati. Da parte di un recruiter però, scegliere la persona con le competenze più adatte ai bisogni dell'azienda può rivelarsi altrettanto complesso.

Che fare allora? L'azienda cosmetica francese L'Oréal ha trovato la sua soluzione già dal 2010 con REVEAL, una piattaforma di gamification attraverso cui gestisce una vera e propria preselezione di giovani neolaureati: l'obiettivo è individuare, prima di altre aziende, i talenti sparsi per il mondo. Le dinamiche di gioco sono funzionali non solo a verificare le skill – come avviene per percorsi di selezione tradizionali – ma anche a valutare i candidati all'interno di un contesto competitivo simile a quello lavorativo in cui quotidianamente ci si trova ad affrontare piccole e grandi difficoltà. REVEAL consente ai giocatori di cimentarsi nel lancio di un nuovo prodotto del brand attraverso l'applicazione dei meccanismi tipici del gioco (missioni, punti, livelli, premi) all'interno di una situazione tutt'altro che ludica: chi decide di partecipare dovrà superare prove che lo porteranno a misurare le proprie abilità nei cinque settori aziendali coinvolti in questo processo –

Finance & Controlling, Marketing, Operations, Research & Innovations, Sales & Development. Il candidato-giocatore sarà in competizione con altri partecipanti e al termine delle varie sfide gli verrà assegnato un punteggio determinato sia dalla quantità di punti ottenuti a fine di ogni prova sia dalla risposta a un quesito finale. Il risultato determinerà anche se il candidato merita di essere convocato in azienda per un colloquio conoscitivo.

L'uso della gamification per la selezione del personale si è rilevato così tanto soddisfacente per L'Oréal che, come afferma il suo Direttore HR Global Mohit James, la società riesce a reclutare il 20% dei quadri e dirigenti proprio attraverso l'utilizzo di tecniche di gioco.

Pioniera nel testare l'uso della gamification per reclutare talenti è stata la nota azienda alberghiera, Marriot. Battezzato con il nome di "My Marriot", l'azienda ha creato un gioco online simile a Farmville e The Sims, in cui i giocatori devono destreggiarsi tra le mille responsabilità e doveri richiesti a un manager di sala: decidere quanta carne o pesce ordinare e gestire un cliente capriccioso. È così che i recruiter di Marriot possono analizzare potenziali candidati mentre giocano, cogliere quelle competenze e capacità richieste a un manager di sala. Solo quei giocatori capaci di fronteggiare lo stress e di offrire un servizio puntuale ai clienti sono invitati a un colloquio con la direzione HR dell'azienda.

La scelta di L'Oréal e Marriott di reclutare talenti attraverso un gioco non è casuale.

Grazie al gioco, l'ufficio HR può selezionare talenti valutando unicamente le abilità richieste, senza cadere in nessun pregiudizio dovuto alla posizione sociale, alla cultura di appartenenza o all'aspetto fisico. Si tratta di una soluzione innovativa e all'avanguardia che fa leva su approcci e strumenti mutuati dall'ambito ludico per aumentare l'efficacia dei processi HR.

Ma il recruitment non è l'unica HR function interessata alla gamification.

Un'area assolutamente interconnessa con il mondo dei giochi è, infatti, il training, con attività di game playing che consentono di immergere l'utente in una realtà virtuale e coinvolgente.

### **10.3. Gamification per il training**

SAP, nota azienda specializzata in sistemi di ERP, ha ideato, ad esempio, RoadWarrior per rendere più coinvolgente la formazione continua della propria forza vendita. Il gioco richiama le dinamiche di "Chi vuole essere milionario?" con domande a risposta multipla sulle soluzioni tecniche offerte

che variano in base al cliente selezionato, punti da accumulare, sfide da lanciare ai colleghi e classifiche da scalare.

Ma non finisce qui.

Pep Boys, è una catena americana con oltre 700 negozi che vende all'ingrosso pezzi di ricambio e accessori per auto. L'azienda voleva risolvere tre criticità:

1. diminuire gli incidenti sul lavoro;
2. ridurre la dispersione nel magazzino;
3. far rispettare ai dipendenti determinate procedure aziendali.

Per risolvere questi problemi, Pep Boys ha deciso di ricorrere alla gamification. L'azienda ha introdotto una piattaforma che giornalmente richiede ai dipendenti di rispondere correttamente a dei quiz legati a *risk, loss prevention, safety e operational policies and procedures*. Questi quiz, da portare a termine all'inizio del proprio turno lavorativo o nei momenti di pausa, richiedono massimo 90 secondi al giorno. La struttura è stata concepita per offrire costantemente "snack" di contenuti dando la flessibilità ai dipendenti di decidere quando riceverli all'interno di un contesto non noioso come la classica formazione frontale o e-learning. In caso di risposta positiva si acquista un "gettone" per partecipare ad una sorta di slot-machine denominata "Quiz to Win" con la speranza di vincere un premio in denaro. In caso di risposta errata il sistema fornisce un feedback contenente una piccola sessione di training legata al topic in questione. Le domande, sempre diverse, continuano fino a quando quel determinato dipendente non ha completamente assimilato il soggetto, poi si passa avanti. L'azienda, dopo aver introdotto la gamification ha riscontrato non pochi risultati:

- Tasso di partecipazione volontaria al 95%.
- Incidenti sul lavoro si sono ridotti del 45%.
- Il tasso di dispersione del magazzino diminuito del 55%.

Infine, citiamo la rinomata Deloitte Leadership Academy (DLA), che ha formato più di 10.000 dirigenti provenienti da tutto il mondo. La DLA sfrutta le dinamiche tipiche del gioco per incrementare la condivisione delle conoscenze e lo sviluppo del marchio.

## 10.4. HR & turnover

È il caso di RMH Franchise Corporation, il più strutturato business developer di Applebee's, una catena di ristoranti molto nota negli Stati Uniti. Considerato l'elevato turnover del personale e il costo che questo comporta, lo staff di RMH ha lanciato Bee Block, una piattaforma di gamification che

premia l'impegno dei dipendenti che lavorano nei ristoranti, la loro capacità di invogliare i clienti ad acquistare più prodotti e la fedeltà all'azienda, tutto questo attraverso l'utilizzo di trofei virtuali e la pubblica valorizzazione dei risultati e della reputazione guadagnata attraverso il gioco. Il risultato? «Nei primi 6 mesi dopo il lancio del programma, RMH è stata in grado di abbattere del 20% il tasso di turnover del personale» – ha assicurato Robin Jenkins, Regional Marketing Manager dell'azienda.

La gamification dunque risulta al giorno d'oggi una strategia vincente per ottenere grandi risultati, migliorare le performance, reclutare i talenti e ridurre il turnover. Ma vi siete chiesti come mai è così efficace? La risposta di Jenkins, Marketing Manager di RMH ci fa riflettere: «Abbiamo capito piuttosto rapidamente che era necessario innovare il nostro approccio – spiega Jenkins – e questo ha implicato migliorare la nostra capacità di connetterci con le persone che lavorano per noi, il 73% dei quali sono millennial».

Essendo nativi digitali, i millennial (o generazione Y, nati tra gli anni ottanta e i primi anni duemila) sono i ragazzi cresciuti con i videogiochi, hanno una confidenza nell'uso delle infrastrutture digitali, che nessun'altra generazione ha avuto prima. Con loro, i premi di produzione non avrebbero funzionato altrettanto bene di quanto ha fatto la gamification, proiettandoli in un mondo virtuale, e quindi digitale, in cui status e reputazione hanno dato la spinta che mancava alle tradizionali tecniche di engagement.

## 10.5. HR & performance appraisal

È arrivato il momento di raccontare e condividere un case study made in Grifo Multimedia di cui andiamo particolarmente orgogliosi perché rappresenta di fatto una best practice afferente a un processo delicato della gestione HR. L'azienda protagonista di questo percorso di innovazione e modernizzazione è la Mundipharma Pharmaceuticals; multinazionale del settore farmaceutico specializzata nella terapia del dolore.

Correva l'anno 2015, in Italia non si conosceva ancora il termine *gamification* quando il Direttore Risorse Umane di Mundipharma aveva intenzione di implementare un nuovo sistema di *performance appraisal* che tenesse conto sia degli obiettivi quantitativi che delle competenze dei dipendenti; il tutto collegato a un sistema premiante e in prospettiva aperto alla selezione e sviluppo di talenti. È stato necessario dunque, mettere in moto un processo d'innovazione delle metodologie di valutazione e di misurazione, dei linguaggi, degli strumenti formativi per coinvolgere maggiormente valutatori e

valutati supportandoli nell'affrontare al meglio il processo di performance management.

Il risultato finale ha caratteristiche di innovatività grazie alla dinamica di gioco che utilizza una metafora basata sul parallelismo tra processo di performance appraisal e il mondo del cinema.

Sfruttando l'assonanza tra *l'Academy* intesa come learning community dei dipendenti dell'azienda nostra cliente, e il concorso cinematografico degli *Academy Awards* (gli Oscar), abbiamo simulato un *contest* che a fine anno, a valle del processo di *performance appraisal* mettesse in competizione i singoli ed i gruppi di lavoro coordinati dai singoli manager. Come un vero e proprio set cinematografico, sono state definite figure chiave che svolgono ruoli specifici: il manager è il regista che crea un film e coordina il cast del proprio film; i dipendenti invece sono gli attori che compongono il cast. Il copione del film non è altro che l'insieme degli obiettivi descritti nelle schede degli attori. A fine anno, le performance realizzate dal singolo attore vengono valutate secondo parametri di calcolo derivati dagli attuali strumenti di valutazione in uso in azienda. Ciascun attore concorre alle nomination, secondo una serie di categorie di premio predefinite, ed alla statuetta finale.

Non manca la dimensione social, che consente di rafforzare il senso di appartenenza all'azienda vista come una community (*l'Academy per l'appunto*). Nel corso del tempo i dipendenti ed i manager accumulano punteggi e badge legati alle performance ottenute anno per anno, assumendo autorevolezza attraverso il ranking e in una classifica.

I vincitori, anno per anno vengono ricordati nella Hall of Fame, galleria dei premiati.

In questo modo, utilizzando tecniche di gamification siamo riusciti a rendere un processo tradizionalmente macchinoso e ripetitivo, in un'occasione di maggior coinvolgimento e interazione da parte di tutti gli attori dell'organizzazione aziendale. Tutto ciò, senza mai perdere di vista l'obiettivo e la finalità seria del processo di performance appraisal.

SAP, Marriot, L'Oréal e RMH sono solo alcuni esempi di aziende che, con l'uso della gamification, hanno tentato di dare una risposta nuova alle esigenze di apprendimento e riconoscimento delle persone. Perché non si è mai troppo adulti per cominciare a giocare!

# 11. LA RETENTION NELLA DIGITAL TRANSFORMATION: TRA ESIGENZE E OPPORTUNITÀ

di *Simone D'Auria*\*

Devo ammettere che quando mi sono ritrovato a poter dare un contributo in merito all'argomento retention ho provato un misto di entusiasmo e di angoscia. Già, perché questo tema è un punto nodale della gestione del personale aziendale e racchiude gran parte degli aspetti che la caratterizzano. Ripercorrerli tutti sarà impresa tutt'altro che semplice e priva di rischi.

Da un certo punto di vista potremmo affermare che la retention è una questione che parte da lontano, prima dell'ingresso della persona all'interno dell'organizzazione, afferendo al processo di selezione ed alle aspettative reciproche che in esso si generano.

La possibilità che un individuo diventi e resti parte integrante di un'organizzazione è dipendente dalla condivisione di quanto più intimamente guida le scelte personali ed aziendali: i valori di riferimento. I valori sono i punti cardinali nel nostro percorso, permettono di tracciare la rotta, di costruire visioni, di improntare strategie, di operare scelte, di compiere azioni con un certo approccio, che è figlio di come siamo intimamente. La probabilità che un rapporto di lavoro subordinato si mantenga a lungo è funzione della compatibilità del sistema dei valori agiti dall'azienda e dal dipendente, tanto più si sale nella scala gerarchica e tanto più i valori siano impattanti sul *core business*.

Se questo paradigma può essere razionalmente sostenibile, a livello emotivo può, invece, rilevarsi insopportabile: la conflittualità tra i valori e l'azione portano inevitabilmente ad un collasso cognitivo e presumibilmente a un'uscita dal contesto.

Proviamo a fare un esempio semplice sulla dissonanza dei valori: immaginiamo un'azienda che produce fitofarmaci alle prese con l'assunzione di un Responsabile Area Marketing. Il candidato scelto sembra avere le giuste hard e soft skill, è un convinto ambientalista e sta accettando il lavoro solo

\* Direttore Risorse Umane, Petrone Group.

perché si avvicina a casa e alla famiglia. Quanto potrà durare? Quando verrà chiesto di fare una campagna spinta e aggressiva per cercare di migliorare il posizionamento “ambientale” del prodotto, in assenza di reali riduzioni dei rischi per la natura, come verranno gestiti i conflitti valoriali che inevitabilmente si presenteranno al soggetto?

Non solo: situazioni di forte contrasto interno possono sfociare in una perdita di performance o performance negative, e quando ciò accade, spesso si attivano processi che mirano all’effetto e non alla causa, senza sortire efficacia nel breve periodo (performance) e nel medio-lungo periodo (retention/uscita).

### **11.1. Il modello *join-stay-leave***

Per quale motivo dobbiamo preoccuparci di avere una buona retention? E quando possiamo affermare di avere una buona retention?

Intanto la retention è il risultato di una buona gestione. Investire in un processo di selezione, portare a bordo una risorsa, mettere a disposizione strumenti e informazioni, investire in formazione, genera costi. L’uscita può determinare anche perdite non quantificabili relative alla perdita di know how e all’uscita di informazioni, da quelle più strettamente legate al business, prodotti, servizi, prezzi, clienti e fornitori, fino a quelle di natura organizzativa, che determinano o meno, vantaggi competitivi.

Inoltre l’uscita potrebbe innescare meccanismi di “voce” interna all’organizzazione o rafforzare la spinta all’uscita di quanti più debolmente vivessero una situazione assimilabile.

Oltre agli aspetti più intimamente legati al sistema dei valori, le condizioni dell’ambiente organizzativo sono molto determinanti sulla possibilità che le persone restino a lungo in azienda.

Per le organizzazioni e i datori di lavoro, la comprensione dell’ambiente è il primo passo per sviluppare una strategia di retention a lungo termine. Le organizzazioni dovrebbero capire perché i dipendenti si uniscono a, perché rimangono e perché lasciano un’organizzazione. Questo modello *join-stay-leave* è simile a uno sgabello a tre zampe, il che significa che solo analizzando congiuntamente tutti e tre, le organizzazioni potranno avere successo nell’implementazione di una strategia di retention adeguata.

*Join: perché i dipendenti si uniscono.* L’attrattività della posizione è di solito ciò che attrae i dipendenti e li spinge ad unirsi a un’organizzazione. Tuttavia, reclutare i candidati è solo la metà del problema, mantenerli è l’altra. Capire ciò che i dipendenti stanno cercando nel lavoro e contempo-

raneamente assicurarsi che le aspettative aziendali siano corrette e chiare sono entrambi fattori importanti da affrontare nel processo di assunzione. Dipendenti dai quali ci si aspettano alte prestazioni (che oggi chiamiamo diffusamente Talents) hanno maggiori probabilità di essere mantenuti quando vengono fornite loro informazioni realistiche sul lavoro. Capita che le organizzazioni tentino di sovravendere la posizione o l'azienda, contribuendo in questo modo solo al pregiudizio: quando i dipendenti sperimentano una discordanza tra la posizione e quello è stato loro inizialmente raccontato iniziano a vivere il lavoro in maniera conflittuale e con disagio. Per valutare e mantenere la retention, i datori di lavoro dovrebbero mitigare eventuali conflitti immediati di incomprendimento al fine di prolungare la longevità del dipendente nell'organizzazione. Le indagini sui nuovi assunti possono aiutare a identificare sul nascere i difetti di fiducia che si verificano quando i dipendenti realizzano che il lavoro non era necessariamente quello che avevano immaginato durante le selezioni.

*Stay: perché i dipendenti restano.* Capire perché i dipendenti rimangono in un'organizzazione è altrettanto importante per capire perché i dipendenti scelgono di lasciare. Studi recenti hanno suggerito che, quando i dipendenti partecipano alla vita professionale e comunitaria, sviluppano una rete di connessioni e relazioni. Queste relazioni spingono i dipendenti a diventare più legati al loro lavoro, per cui lasciandolo questi dovrebbe recidere o riorganizzare questi network sociali. Più i dipendenti sono inseriti nel contesto organizzativo, più sono spinti a rimanere. Altro aspetto importante è il grado di adattamento organizzativo tra le persone che condividono uno stesso ambiente di lavoro, se si è dentro un gruppo coeso, si avrà probabilità minore che questi si guardino intorno. Un sondaggio sui temi della permanenza al lavoro può aiutare ad avere il polso dell'ambiente di lavoro attuale di un'organizzazione e il suo impatto sui dipendenti.

*Leave: perché i dipendenti lasciano.* Comprendendo le ragioni per cui i dipendenti lasciano, le organizzazioni possono lavorare efficacemente sulle persone e influenzarne le decisioni future, creando maggior trust con esse. Spesso, bassa soddisfazione e scarso coinvolgimento spingono alla ricerca di alternative più attraenti.

Le interviste di uscita possono fornire qualche aiuto per comprendere perché alcuni dipendenti lasciano, ma spesso sono condizionate dal fatto che questi non vogliono compromettere qualsiasi potenziale rapporto futuro, per cui i motivi comunemente addotti sono una migliore retribuzione o inquadramento, miglior balance tra lavoro e tempo libero, migliori opportunità di carriera. Queste risposte spesso segnalano un problema molto più profondo che i datori di lavoro dovrebbero indagare ulteriormente. In realtà i dipen-

denti spesso lasciano a causa di pessime relazioni con il manager o perché non si sentono trattate equamente o correttamente risarcite, e non dal punto di vista economico ma umano. La dimensione umana è, infatti, essenziale per creare un buon trust con le persone. Il leader deve essere in grado di coglierla e di dare prospettiva di continuità ed engagement.

Un'analisi sulla retention è un processo di benchmarking rapido che può aiutare a scoprire cosa influisce sulla fidelizzazione, le prestazioni e l'engagement dei dipendenti. Molto utili possono essere le indagini di clima, che portate avanti su più cicli possono aiutare a comprendere le ragioni più profonde del disagio ed aiutano a migliorare nel tempo il benessere organizzativo.

Si fanno avanti le esperienze di aziende che riescono ad avere migliori performance a livello di benessere organizzativo e, quindi, di retention – che ne è uno degli effetti positivi – da quando iniziano a costruire ambienti di lavoro con leadership diffusa e orari di lavoro smart, basando il rapporto sul concetto di responsabilità e autonomia, allentando le gerarchie autoritarie. Il lavoratore si sente considerato e rispettato, vive le sue scelte come determinanti sulla prestazione e sulla riuscita del processo in cui è inserito e di cui è in parte responsabile.

## 11.2. Come trattenere le persone

La trasformazione digitale sta cambiando radicalmente le abitudini di vita e le possibili modalità di lavoro, le nuove interconnessioni, la conoscenza dei network, la velocità con la quale cambiano le mansioni e le competenze necessarie per svolgere i compiti e risolvere i problemi. Di fronte a questo scenario non possiamo non ampliare il nostro spettro di analisi delle problematiche connesse alle organizzazioni e alla complessità degli esseri umani che le compongono – atteso che le nuove forme androidi antropomorfe con intelligenza artificiale non stiano minando alla certezza del *cogito ergo sum*.

Quali potrebbero essere le best practices da suggerire in questi contesti?

Lavorando su taluni aspetti, le organizzazioni possono fare molta strada verso la costruzione di un ambiente di lavoro ad alta fidelizzazione. Le organizzazioni possono iniziare definendo la loro cultura e identificando i tipi di individui che prospererebbero in quell'ambiente. Le organizzazioni devono aderire al nuovo orientamento di benessere organizzativo per aumentare l'*engagement* e la produttività. Attrarre e reclutare i migliori talenti richiede tempo, risorse e capitale. Tuttavia, questi sono tutti sprecati se i dipendenti non sono mentalizzati per avere successo all'interno dell'azienda.

Nella fase di recruiting è fondamentale presentare ai candidati in maniera realistica il contesto di lavoro e le aspettative, in modo da rafforzare la possibilità di mantenimento dei nuovi assunti. Essere trasparenti sugli aspetti positivi e negativi del processo, così come le sfide e le aspettative, mostrare in maniera chiara i propri valori aumenta la probabilità di reclutare e mantenere candidati più talentuosi.

Durante le fasi di selezione, di contro, sarebbe opportuno scendere in profondità sul candidato, cercando di cogliere le effettive motivazioni e i valori che muovono l'agito delle persone che abbiamo di fronte. Gli aspetti tecnici sono importanti quanto quelli caratteriali e psicologici. Le soft skill saranno gli strumenti con i quali competeranno nel medio/lungo periodo, si adatteranno al contesto che cambia, risolveranno problemi connessi con il cambiamento tecnologico e dei modelli di riferimento, nell'ambito dei mutati scenari di mercato. È quindi opportuno arricchire il processo di selezione scrutando aspetti meno tradizionali ma utili a prevedere le prestazioni del lavoro e successivamente la retention. Sono sempre più frequenti le valutazioni dei profili social dei candidati, che forniscono un riferimento piuttosto attendibile sul comportamento atteso. Le esperienze di vita associate ai dipendenti possono includere la permanenza e le modalità di uscita da precedenti lavori, esperienze educative, coinvolgimento e leadership nelle esperienze lavorative correlate.

Anche il momento dell'*onboarding* può essere utilmente usato per rafforzare l'appartenenza al gruppo: pratiche di socializzazione fornite tramite un programma strategico di onboarding e assimilazione possono aiutare i nuovi dipendenti ad affiliarsi all'azienda e quindi renderli più propensi a rimanere. Queste pratiche includono esperienze di apprendimento condivise e individualizzate, attività che consentono alle persone di conoscersi reciprocamente. Ad esempio fornire ai dipendenti un modello di ruolo, un mentore o un formatore o fornire un feedback tempestivo e adeguato.

Fornire ampie opportunità di formazione e sviluppo aiuta a mantenere i dipendenti soddisfatti e ben posizionati per future opportunità di crescita. In effetti, l'insoddisfazione per il potenziale sviluppo della carriera è uno dei tre principali motivi per i quali le persone spesso si sentono inclini a guardare altrove. Se ai dipendenti non viene data l'opportunità di aggiornare continuamente le proprie competenze, è più probabile che se ne vadano. Coloro che ricevono più formazione hanno meno probabilità di smettere di quelli che ricevono poca o nessuna formazione. I datori di lavoro che temono di fornire formazione renderanno i loro dipendenti più vulnerabili nei confronti del mercato del lavoro mentre coloro che investiranno stabilmente in programmi formativi spingeranno verso una forte fidelizzazione. Inoltre, le aziende possono aumentare la fidelizzazione attraverso opportunità di sviluppo, come

consentire ai dipendenti di promuovere la loro istruzione e incentivare i dipendenti che restano con la società per un determinato periodo di tempo.

I livelli retributivi e la compensation sono solo modesti predittori della decisione di un dipendente di lasciare l'organizzazione; Tuttavia le organizzazioni possono allontanare dal mercato le proprie risorse con una politica retributiva a livelli più alti del benchmark e magari benefit che aumentano lo status sociale delle persone. Le organizzazioni possono collegare esplicitamente i premi alla retention (ad esempio, le ore di vacanza alla anzianità, i pagamenti bonus di fidelizzazione o le stock options per i dipendenti o definire maggiori quote in termini di benefit al crescere dell'anzianità di servizio), ovvero spingendosi fino a riconoscere costosi patti di non concorrenza. Ma, come detto precedentemente, questo non migliora il benessere dei dipendenti se le ragioni dell'insoddisfazione hanno radici profonde.

Il rapporto di un dipendente con il proprio manager è ormai riconosciuto come la causa di maggiore/minore retention a seconda che il rapporto, naturalmente sia positivo o negativo. Spesso si sente dire che le persone non scappano da cattive aziende ma da cattivi capi. I people manager devono sapere come motivare i loro dipendenti, ridurre i costi, costruire un rapporto leale e di rispetto con particolare riguardo alle persone chiave. I manager devono rafforzare la produttività dei dipendenti e la comunicazione aperta, devono essere il loro ispiratore e sostenitore, fornendo feedback significativi e spingendoli a lavorare come team efficace. Per raggiungere questo scopo, le organizzazioni devono preparare i manager e people managers a condurre e sviluppare relazioni efficaci con i loro subordinati. Uno strumento molto efficace possono rappresentare gli executive coaching, per aumentare l'efficacia di un individuo come leader, oltre a favorire un clima di apprendimento, fiducia e lavoro di squadra in un'organizzazione. Oltretutto, per incoraggiare i capi a concentrarsi sulla retention tra i propri team, le organizzazioni possono inserire nel modello di valutazione della prestazione una metrica di valutazione del tasso di retention tra i KPI dei manager.

L'altra faccia della medaglia è il coinvolgimento dei dipendenti: persone soddisfatte del loro lavoro, amano il loro lavoro e l'organizzazione, credono che il loro lavoro sia più importante, provano grande orgoglio per l'azienda e considerano il loro contributi determinante. Questi soggetti hanno meno probabilità di lasciare l'azienda e danno alle loro aziende importanti vantaggi competitivi, tra cui una maggiore produttività e un minor turnover.

In conclusione il tema della retention è strettamente correlato a quello del benessere organizzativo e pone come condizione una opportunità: investire nella crescita delle persone, nella promozione delle loro competenze (soft) fornendo allo stesso tempo al business un asse strategico di competizione sul mercato.

### III. VALUTAZIONE



## 12. SISTEMI DI VALUTAZIONE PER LE NUOVE RISORSE UMANE

di *Luigi Lancione*\*

### 12.1. Performance management e trasformazione digitale

L'importanza sempre crescente che il performance management è venuto ad assumere nel corso del tempo è diretta conseguenza dell'inversione di tendenza cui abbiamo assistito negli ultimi decenni circa la considerazione del peso e del ruolo che le risorse umane assumono all'interno di una qualsivoglia organizzazione. Il dipendente, da semplice soggetto addetto al mero espletamento di compiti e mansioni, è divenuto fattore chiave per il successo ed il benessere aziendale.

Questo mutamento culturale nasce nel momento in cui si comincia ad introdurre il concetto di *human capital*, con il quale si prende atto che all'interno delle organizzazioni, oltre al capitale fisico-monetario, ve ne è uno altrettanto importante, complementare e non sovrapponibile, che deriva dalle conoscenze, competenze e abilità dei soggetti che in esse operano e che, al pari del capitale economico, necessita di un continuo accrescimento e potenziamento di natura qualitativa.

Da questa istanza scaturisce l'esigenza di valutare, valorizzare e sollecitare i comportamenti delle risorse umane e come risposta a questa necessità, nasce il processo della valutazione delle prestazioni, attività fondamentale della moderna gestione delle risorse umane che si caratterizza come uno strumento potente e versatile di valorizzazione delle persone, di analisi e verifica della performance, avente come fine ultimo quello di attivare un importantissimo e durevole percorso di crescita e arricchimento della persona.

I sistemi tradizionali di performance management sono sempre più oggetto di discussione in quanto i processi e i modelli tradizionali presentano problematiche e limiti che rallentano l'evoluzione delle logiche di valuta-

\* HR Manager, Farmalabor.

zione delle performance in azienda. L'obiettivo delle attuali organizzazioni è allineare comportamenti e obiettivi delle persone con le strategie di trasformazione digitale dei modelli di business: meccanismi di feedback annuali o semestrali poco tempestivi, processi burocratici a scarso valore aggiunto devono ormai lasciare il passo a sistemi e sviluppi dinamici e continui, svincolati dalle logiche tradizionali di valutazione delle performance e maggiormente orientati al miglioramento continuo. La logica natura di questo nuovo approccio è la consapevolezza di come sia indispensabile lavorare sull'engagement e orientare l'intera popolazione aziendale verso principi orientati alla responsabilizzazione d'impresa e al raggiungimento dei risultati.

Per realizzare questi processi nel miglior modo possibile questi sistemi di performance management la moderna Direzione risorse umane intende agire con le seguenti modalità.

- Assumere il ruolo di facilitatore e non di gestore e controllore di un processo che sempre più dovrà essere gestito in maniera distribuita dalle diverse linee di business. I manager, dal canto loro, dovranno mutare il modo in cui gestiscono le persone, adottando un approccio per obiettivi e la cultura del feedback continuo. L'HR dovrà puntare su flessibilità, disponibilità, lungimiranza e innovazione, elementi fondamentali per creare sinergie con il management.
- Migliorare in termini di velocità e frequenza della valutazione delle performance delle persone per rispondere in maniera efficace ed efficiente alle loro esigenze, per fare questo in modo adeguato il feedback dovrà essere continuo e frequente, e non vincolato a scadenze predefinite.
- Accrescere la cultura aziendale e modelli di leadership: con l'avanzata delle nuove generazioni in azienda e di modelli organizzativi innovativi, dovranno cambiare anche le modalità e l'approccio con cui i manager saranno chiamati a introdurre una cultura maggiormente orientata allo sviluppo continuo della performance, alla delega e all'autonomia delle persone in funzione di una maggiore responsabilizzazione nel raggiungimento dei risultati da raggiungere.

Questo nuovo processo di valutazione delle performance delle persone all'interno dell'organizzazione, essendo sicuramente più flessibile e rapido, deve portare allo sviluppo dell'intera organizzazione partendo anche dal cambiamento della definizione e del ruolo delle persone che la compongono.

In questa nuova organizzazione e definizione sicuramente si partirà dal ruolo del Responsabile che da "capo" che gestisce le persone con un approccio burocratico deve diventare un vero e proprio coach in grado di supportare il percorso di crescita delle persone.

Gli obiettivi che un'organizzazione deve avere quando approccia un progetto di performance management sono quattro:

1. individuare i punti di forza e di debolezza del processo esistente attraverso un *assessment* organizzativo; si tratta dell'analisi *as is* del processo di valutazione delle performance e della sua percezione all'interno dell'azienda per individuare i punti di forza e criticità;
2. ridisegnare il processo, partendo da attività e introducendo nuovi strumenti tecnologici. È la definizione *to be* del processo e del modello di gestione delle performance orientato a logiche di feedback continuo da parte dei Responsabili ai propri collaboratori;
3. supportare il cambiamento manageriale, attraverso la condivisione con i manager degli obiettivi e i relativi benefici derivanti dai nuovi comportamenti, riducendo le resistenze al cambiamento ed individuando eventuali criticità e migliorando la comunicazione con i propri collaboratori;
4. condividere con le persone il nuovo modello e i principi che ne sono alla base con la valutazione dell'andamento.

Un efficace sistema di performance management allinea i comportamenti individuali e dei team alla strategia e alla cultura organizzativa favorendo il raggiungimento degli obiettivi di business e facilitando la crescita professionale. Deve essere orientato alla valorizzazione delle persone e, per essere attendibile, deve fondarsi su metodologie e strumenti affidabili, validati, diretti all'oggettività e costruiti con il rigore necessario per evitare valutazioni e scelte organizzative errate.

È anche opportuno che garantisca il raggiungimento di tre obiettivi principali:

1. inglobare la vision aziendale in modo chiaro, trasparente e condiviso;
2. agevolare e snellire il processo di *cycle management*;
3. ottimizzare e supportare la struttura organizzativa, le procedure e i processi.

L'implementazione di un sistema efficace ed efficiente di performance management rappresenta un elemento strategico di governance in linea con la vision aziendale specialmente in relazione a obiettivi direzionali sempre più sfidanti. Per fare questo bisogna innanzitutto identificare i bisogni che vanno distinti tra bisogni operativi e finanziari e fare una revisione di procedure, ruoli e responsabilità e supporto allo sviluppo di competenze soft e hard e successivamente integrare la gestione delle performance con il governo dei processi, delle risorse e delle infrastrutture cercando di sfruttare appieno le potenzialità insite nell'azienda per aumentare i livelli di efficienza e di innovazione al minor costo possibile.

## 12.2. “Educare” alla valutazione

Uno dei temi più problematici ed intricati per quanti operano nel campo del people management è sicuramente quello riguardante la valutazione. Essa va considerata come un’attività fisiologica e non casuale per qualsiasi organizzazione, che si realizza non sporadicamente o occasionalmente, ma in ogni momento e ciclo di vita della stessa, e tutto questo comporta di conseguenza notevoli responsabilità etiche, sociali, e professionali per i soggetti chiamati a svolgerla.

La letteratura e la prassi manageriale concordano nel rilevare un limitato interesse dei manager su tale tematica, da cui discende la necessità di sensibilizzare in modo più incisivo i detentori di tale responsabilità sulla estrema importanza dell’attività valutativa nelle organizzazioni. I manager, troppo spesso, operano nella certezza di possedere competenze, conoscenze e capacità sufficienti per espletare al meglio l’attività valutativa, ma ciò non corrisponde alla realtà poiché la valutazione è da considerarsi come un’attività dinamica, in costante divenire, che richiede abilità che si modificano e si evolvono nel tempo, adeguandosi ai cambiamenti sia esterni all’organizzazione, sia alle modifiche interne che interessano il modello organizzativo, la scala gerarchica, i ruoli, le posizioni, la flessibilità del lavoro. Da ciò si evince l’obbligo di un’informazione e formazione continua e costante, di un aggiornamento puntuale, di programmi a lungo termine, che educino i manager a soffermarsi con consapevolezza sul tema della valutazione.

Appare evidente che, per raggiungere lo scopo, sarà necessario investire tempo e risorse poiché la valutazione diventi un valore aggiunto per qualsiasi organizzazione. L’obiettivo principale dei più recenti studi condotti in materia, è quello di agire su una leva fondamentale consistente nella “educazione alla valutazione” in quanto essa costituisce un atto strumentale e funzionale alla valorizzazione della risorsa umana. Valorizzare una risorsa sta ad indicare la possibilità di accrescerne il valore, il pregio, il potenziale, esaltandone tutte le caratteristiche e le qualità. Non vi può essere valorizzazione se prima, tuttavia, non si è realizzata un’azione di valutazione che consenta di assegnare un valore all’individuo. La valutazione in azienda non può essere fine a sé stessa, ma deve condurre a un accrescimento delle cognizioni, ad un arricchimento di motivazioni e di valori, sia per l’individuo che per l’organizzazione stessa.

Vi sono diverse tipologie di valutazione, alcune più moderne, che osservano la coerenza tra i comportamenti di una risorsa e i valori e la filosofia di un’organizzazione o che si focalizzano sulle caratteristiche personali delle persone, sulle cosiddette soft skill, altre, ancora più innovative, che analizzano le abilità relazionali e organizzative di un individuo nel senso di “come

una persona si muove in un determinato contesto”; altre invece più tradizionali che sono incentrate sulle competenze possedute, sulle conoscenze, sul “saper fare”, sulla specializzazione nel proprio ruolo.

Gli elementi fondamentali del processo di valutazione sono quattro, ciascuno dei quali supportato da proprie tecniche e metodologie di analisi. Essi possono essere così configurati.

- Valutazione della posizione: essa si sofferma sui compiti, sulle attività e sulle responsabilità assegnate al titolare di una data posizione organizzativa; è lo strumento che permette di conoscere i contenuti delle posizioni organizzative, premessa indispensabile per qualsiasi processo di misurazione delle stesse e per l’introduzione di sistemi di trattamento economico del personale correlati all’importanza del ruolo ricoperto.
- Valutazione delle competenze: l’interesse è totalmente concentrato sulla persona e sul contributo da questa fornito all’organizzazione che viene apprezzato tramite i comportamenti osservabili e misurabili messi in atto, come estrinsecazione di conoscenze, abilità, competenze e caratteristiche personali.
- Valutazione delle prestazioni: in questo caso l’oggetto su cui si incentra l’attenzione sono i risultati conseguiti da una risorsa all’interno di un’organizzazione, i quali verranno confrontati con aspettative e obiettivi precedentemente stabiliti; essa si risolve in un giudizio positivo o negativo sulla prestazione del valutato rispetto alle attese dell’organizzazione.
- Valutazione del potenziale: in essa abbiamo un evidente spostamento dell’attenzione da ciò che le persone sono a ciò che potrebbero essere; qui è importante la prospettiva del futuro e del cambiamento in termini di sviluppo della risorsa, di accertamento e valorizzazione del talento, di tensione al cambiamento e capacità di rigenerazione dello stesso in una dimensione evolutiva. La valutazione delle performance è particolarmente complessa poiché va ad incidere non soltanto su fattori tecnici, organizzativi e professionali, ma sulle dinamiche soggettive, personali ed emotive dei soggetti coinvolti nel processo di performance management.

La valutazione delle prestazioni in azienda ha, se esercitata in maniera corretta ed attenta, il pregio di sollecitare l’azione delle risorse, divenire leva di crescita, sviluppo, motivazione, suscitare impegno, nuove energie e propensione al cambiamento; di contro, se viene attuata in maniera incompetente può divenire generatrice di conflittualità, fattore demotivante e successivamente scoraggiante per la risorsa coinvolta.

L’oggetto principale della valutazione delle performance non è la persona in sé ed in quanto tale, ma ciò che essa fa e come lo fa, quindi non la risorsa ma i risultati che essa consegue in ambito lavorativo.

In particolar modo è possibile inquadrare la valutazione delle performance come una delle principali attività di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, che va a misurare due tipologie di fattori: o componenti oggettivi come il raggiungimento di obiettivi e i risultati conseguiti, o componenti più vicini alla sfera comportamentale della risorsa correlati alle modalità di espletamento delle proprie mansioni.

L'oggetto del performance management è quindi la prestazione lavorativa dell'individuo in relazione al preciso task assegnatogli, ai compiti a lui affidati, alle aree di responsabilità (le cosiddette *accountabilities*), delimitate dallo specifico ruolo assunto nell'organizzazione che trova sua specificazione all'interno del modello organizzativo adottato dall'impresa.

Un ultimo, ma non per importanza, obiettivo del performance management è quello dell'accrescimento del patrimonio di competenze e conoscenze e dello sviluppo globale dello human capital presente in azienda da cui si evincono i collegamenti operativi e metodologici tra i sistemi di valutazione e quelli di sviluppo.

Una delle tematiche più spinose e dibattute nell'ambito della valutazione della performance risulta essere quella relativa alla costruzione del sistema di valutazione delle prestazioni e dei soggetti chiamati ad intervenire all'interno di questo fondamentale processo finalizzato allo sviluppo tanto dell'impresa quanto della "persona" che opera al suo interno.

La valutazione è misurazione, ma la misurazione deve essere valida e attendibile; la valutazione per essere uniforme, obiettiva e comunicabile, dovrebbe sempre implicare delle misurazioni quantitative o qualitative. Bisogna però disporre di strumenti di misura che possiedano le caratteristiche della validità, dell'attendibilità, dell'oggettività e della pertinenza.

L'effettuazione della valutazione rappresenta la fase più operativa dell'intero processo, associabile al momento applicativo della compilazione della scheda e del colloquio di valutazione che rappresentano i principali strumenti utilizzati nel performance management.

Per la valutazione delle prestazioni delle risorse umane all'interno delle organizzazioni, possono essere adottate metodologie ed utilizzati strumenti significativamente diversi fra di loro, soprattutto in chiave di coerenza con la cultura organizzativa dominante nel contesto.

L'introduzione e l'avvio di un processo di performance management all'interno di un contesto organizzativo, necessita della preventiva precisazione dei ruoli e delle responsabilità, di un sistema di pianificazione delle attività e degli obiettivi da raggiungere, di un coerente ed adeguato sistema di controllo di gestione.

La scheda di valutazione rappresenta quindi uno strumento di fondamentale rilevanza che permette di esprimere giudizi e valutazioni in maniera formale ed esplicita; dal suo utilizzo possono trarre benefici tutti gli attori del processo di valutazione.

## 13. IL POTERE E I LATI OSCURI DEL PERFORMANCE MANAGEMENT

di *Alessandra Belluccio*\*

### 13.1. Performance e valori

C'era una volta un bambino diligente e responsabile che eseguiva i compiti in maniera diligente e responsabile, utilizzando gli strumenti giusti, la matita ben temperata, i pastelli in ordine nel portapenne, i quaderni senza orecchiette ed i libri ben foderati. Scriveva negli spazi con calligrafia chiara e composta, imparava la lezione assegnata scrupolosamente, senza tralasciare le note a piè di pagina. I suoi voti erano sempre alti.

C'era un suo compagno, ribelle e disordinato, che eseguiva i compiti in maniera ribelle e disordinata. Perdeva sempre la penna, utilizzava gli strumenti che quel giorno aveva a disposizione; se non trovava i pastelli utilizzava i pennarelli, i suoi quaderni erano pieni di cancellature, con tante note e disegni a margine; alle interrogazioni la fantasia lo conduceva sempre lontano dai testi assegnati e faticava a rispettare i tempi di risposta. I suoi insegnanti spendevano il doppio del tempo nelle correzioni. I suoi voti erano sempre insufficienti.

I due bambini erano molto amici, ma alla fine della scuola le vicende della vita li allontanarono per alcuni anni.

Si rincontrarono a Londra il 10 febbraio 1972: il primo andava a tenere una conferenza in una prestigiosa Università, il secondo si recava a tenere il suo primo concerto al Toby Jug di Tolworth. Si chiamava David Bowie e le sue performance scavalcano ogni nostra valutazione.

Dobbiamo forse ritenere errate le valutazioni fornite dai suoi professori di scuola?

Ma proseguiamo con un'altra piccola storia e spostiamoci in Germania.

\* Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Programmazione Operativa, Ospedale Gemelli Molise.

C'era una volta un uomo che, rimasto senza lavoro, senza avere alcuna convinzione ideologica, si iscrisse al partito nazista ed iniziò a lavorare come burocrate, eseguendo scrupolosamente ogni ordine che gli veniva impartito e provando gratificazione per gli elogi che gli venivano mossi ed il veloce percorso di carriera intrapreso.

Quell'uomo si chiamava Karl Adolf Eichmann ed è stato uno dei più feroci sterminatori in stile industriale di zingari ed ebrei.

Possiamo mai ritenere giusti i meriti che i suoi capi gli attribuivano?

La prima considerazione da fare quando parliamo di performance management è che i processi di valutazione sono naturalmente imperfetti perché la "verità" non esiste in sé, ma esistono, invece, possibili modi di costruire la realtà sociale ed aziendale e questi sono strettamente correlati al sistema di valori, alla cultura ed agli obiettivi ultimi dell'azienda.

Che tipo di azienda siamo e che tipo di manager cerchiamo? Stabilità versus innovazione; rispetto delle regole versus creatività; attenzione al processo versus obiettivo finale; lungo o breve termine, hard o soft skill. Sono solo alcune delle variabili che possono influenzare il metodo di valutazione scelto, l'oggetto della valutazione (prestazioni, comportamenti, potenziale?) e l'intero processo di performance management.

Nella cultura della razionalità e delle regole si valuta per gestire in modo ordinato e controllato i momenti critici del rapporto tra organizzazione e persone, come ingressi e uscite, assegnazione di compiti, percorsi di carriera, riconoscimento di meriti, sanzione di responsabilità.

Nella cultura delle relazioni tra persone si valuta per disporre di feedback utili per rispondere alle attese individuali e collettive, per orientare lo sviluppo di competenze e professionalità.

Nella cultura del mercato e degli scambi si valuta per riconoscere il contributo offerto alla generazione di valore e per orientare le transazioni inerenti il personale e i rapporti di lavoro.

I momenti valutativi vedono quindi sempre l'intreccio, con diverse prevalenze, delle motivazioni di ordine e controllo, di risposta alle attese personali e di sostegno alle transazioni di lavoro.

### **13.2. Un caso in ambito healthcare**

Oggi in Italia il panorama industriale è frastagliato e disomogeneo, con aziende di diverse dimensioni, a diversi stadi del loro ciclo di vita e con diversi livelli di managerialità, di internazionalizzazione e di innovazione tecnologica. Ogni realtà richiede un diverso approccio, anche considerando che

la valutazione ha sempre un costo, non solo in termini economici, ma anche e soprattutto in termini psicologici, motivazionali e di risultato. Un feedback restituito male è un boomerang contro il capo e contro l'organizzazione.

Paradossalmente, proprio ora che pare non si possa fare a meno di citare ed invocare a gran voce la meritocrazia, ora che nel settore pubblico essa è stabilita per legge, la valutazione è spesso considerata semplicemente come un compito cui adempiere, una scheda da compilare, una perdita di tempo, dimenticando le opportunità di sviluppo della persona ad essa connesse.

Assistiamo, inoltre, sempre più spesso all'attuazione di strategie difensive da parte di manager che, temendo di essere ritenuti responsabili di scelte sbagliate, costruiscono barriere di numeri, dati, analisi, indicano riunioni per condividere ogni passaggio, invocano pareri scritti di consulenti, in sintesi attuano tutto ciò che possa aiutarli a rinviare la scelta o quantomeno ripartire eventuali errori, con buona pace dell'agilità aziendale, della responsabilità manageriale e soprattutto del processo creativo che non può escludere a priori tentativi, rischio ed errore.

È stata di moda la tecnocrazia, poi la qualità, poi i codici etici, ora è la volta dell'ambiente, ma deve diventare "di moda" avere dei bravi manager e riconoscerne il valore non solo contrattualmente.

D'altra parte, è ormai acclarato da studi e ricerche ad ogni livello quanto sia elevata la correlazione tra la capacità di valorizzare e di premiare i manager e i risultati d'azienda. Ma tutto questo passa attraverso la cultura della valutazione: saper valutare così come accettare di essere valutati non è scontato. Chi ha affrontato un progetto di performance management in azienda sa bene che spesso sono proprio i livelli apicali dell'organizzazione a evitare i momenti di confronto, con tutto quello che ne consegue sia per la gestione dei low performer, che continueranno ad essere tali, sia per i top performer che non si sentono adeguatamente motivati e supportati.

Questa riluttanza nei confronti della valutazione si esaspera nei contesti delle aziende che erogano servizi, dove il contributo degli intangible assets e del capitale intellettuale è prevalente e dove impera ancora una certa auto-referenzialità: professori universitari e medici ci offrono un facile esempio di quanto possa essere delicata la valutazione in presenza di professionalità così elevate.

Nel settore sanitario, in particolare, il cambiamento radicale imposto dalla normativa, dai piani di rientro di molte Regioni e dalla riforma delle professioni, ha inciso fortemente sull'organizzazione, sulle competenze e sulle responsabilità dei diversi attori che vi operano, imponendo un ripensamento anche dei sistemi di performance management.

In un'esperienza vissuta qualche anno fa, l'introduzione dei sistemi di valutazione in una struttura sanitaria, malgrado fosse stata preceduta da azioni mirate a trasferire e condividere la cultura organizzativa e ad educare l'azienda ai 'valori della valutazione', ebbe come primo risultato una forte opposizione, una degenerazione del clima organizzativo e l'emersione di una criticità, troppo spesso trascurata nei processi che coinvolgono lo sviluppo delle persone, quale la gestione della sconfitta.

Cito ad esempio qualche frase molto eloquente:

«... un contratto che non avrei dovuto accettare, in quanto redatto al solo scopo di ridurre l'ammontare dei compensi pattuiti...».

«... non si può fingere di non vedere quanto il mio lavoro in questi mesi abbia valicato i miei obblighi contrattuali...».

«... i protocolli a cui aderisco personalmente sono quelli della società italiana ... e della OMS, ma non esiste la possibilità che io imponga ad altri colleghi obiettivi di reparto, giacché ognuno lavora sotto la propria responsabilità».

Ci si chiese quindi quali comportamenti mettere in campo per superare l'*impasse* al fine di evitare sentimenti di demotivazione e rabbia.

Fu istituito un Comitato risorse umane e disciplinare, coordinato dal responsabile HR, i cui membri fissi erano l'amministratore delegato e, qualora si trattasse di area sanitaria, anche il direttore sanitario e il responsabile servizi infermieristici e tecnici.

Il comitato nacque anche allo scopo di avviare dei ragionamenti sulle politiche retributive aziendali, affinché, oltre che alla mera applicazione contrattuale, fossero orientate a garantire, per i ruoli/posizioni di minor responsabilità, almeno l'equità retributiva a parità di mansione o ruolo, per i ruoli/posizioni apicali, un corretto grading retributivo che favorisse la motivazione e l'allineamento all'orientamento strategico dell'azienda.

Nel comitato si analizzavano e discutevano periodicamente i dati di analisi retributiva e si definivano politiche di compensation che bilanciassero azioni individuali e controllo del budget complessivo del costo del lavoro.

Con il tempo, anche per i livelli meno elevati si iniziarono ad introdurre retribuzioni diverse e incentivi economici sulla base di obiettivi condivisi, ma si tratta di azioni che furono introdotte in azienda molto gradualmente e attraverso un progetto sperimentale.

L'azienda, per stimolare il team building e la condivisione di obiettivi comuni, propose a tutti i lavoratori la partecipazione a progetti di gruppo di "innovazione e miglioramento dell'assistenza" che nascessero dal basso, sin dalla fase di costituzione del team e di incubazione dell'idea. Fu prevista l'assegnazione di un premio economico al team che avesse ottenuto il mag-

gior numero di consensi. Fu prevista a tal fine la costituzione di una giuria rappresentata da almeno un esponente di ogni area funzionale. I risultati furono sorprendenti: si stimolò il lavoro di gruppo anche tra operatori appartenenti ad aree non omogenee e si favorirono spirito d'iniziativa e senso di responsabilità.

Per le posizioni apicali (primari, figure amministrative manageriali, coordinatori infermieristici...) fu possibile spingersi un po' più avanti, ma sempre con interventi graduali e con una fase di "accompagnamento" in cui si lavorò insieme nella costruzione della vision e della mission aziendali e si individuarono i valori aziendali in cui le persone si riconoscevano ed a cui ispirarsi. Furono quindi assegnati annualmente degli obiettivi individuali, discussi prima con gli interessati (fase di negoziazione) e poi valutati in seno al comitato a fine anno. Il comitato stimolava anche incontri intermedi semestrali con i referenti per verificare l'andamento delle attività e individuare eventuali criticità in corso d'opera.

### **13.3. Limiti e opportunità**

Due elementi non possono mai mancare in un processo di performance management: la trasparenza nelle regole del gioco, che genera fiducia, e la carica motivazionale

La prima esigenza può essere soddisfatta attraverso un corretto schema di comunicazione. Lo scambio di informazioni tra i manager ed i collaboratori, che comprende i feedback sulla performance ed il trasferimento degli obiettivi, può favorire, difatti, sia il successo dell'organizzazione sia quello individuale. In un circolo vizioso il sistema può fallire quando le regole non sono definite in maniera chiara, e la percezione di ingiustizia da parte dei lavoratori provoca un calo nella motivazione e nella conseguente performance. Uno dei modi per evitare il fallimento del sistema è quello di puntare sul coinvolgimento del valutato nei processi.

Al di là degli obiettivi e dei premi, la motivazione è però un sentimento che nasce negli strati più profondi del nostro essere; ha a che fare con i valori e con le idee e richiede condivisione di senso e di progetto. Da questo punto di vista, non tutti sono autonomamente e lungamente in grado di indagare questi aspetti e creare ponti con l'organizzazione in cui si lavora e poco ci aiuta l'impostazione classica fatta di sistemi di valutazione rigidi, in cui l'individuo non riesce a sperimentare la propria autonomia né a vivere emozioni e finisce con ottemperare a regole e prescrizioni, a svolgere bene il lavoro,

ripercorrendo comportamenti abituali, senza sperimentare nuovi percorsi e accendere nuove idee.

Questo è forse stato il rischio maggiore: la valutazione può generare frustrazione, immobilità e burocrazia.

Mi piace citare a questo proposito il Teorema del lampione di Fitoussi: affrontiamo l'avvenire con gli occhi rivolti al cono di luce che ci giunge dal passato. Anche se l'autore lo sviluppa in chiave socio-economica, i rischi di un'analisi e di una valutazione affidate solo a ciò che è già noto, e che possiamo misurare, sono gli stessi in cui incorrono le aziende che inibiscono processi creativi e di iniziativa individuale. Il pericolo è di dare risposte organizzative (performance) giuste a domande (obiettivi) sbagliate, perché non più rilevanti e funzionali allo sviluppo aziendale.

Per dirla con Einstein: «Dov'è la luna quando nessuno la osserva?». Abbiamo bisogno di manager che cerchino la luna anche di giorno, che esplorino nuove strade, anche sbagliando; conciliare valutazione e possibilità di errore è una sfida che pochi vogliono o sanno affrontare.

E qui entra in gioco una delle difficoltà che le organizzazioni incontrano quando approcciano la valutazione, ossia riuscire a progettare un percorso che accompagni le persone nel tempo, mettendo insieme la cultura organizzativa, la fiducia e la motivazione allo sviluppo, evitando di ripercorrere sempre gli stessi schemi, anche nella scelta dei modelli e degli strumenti utilizzati. Il calo di attenzione e l'eccesso di burocrazia sono dietro l'angolo e la valutazione non può risolversi in un momento eccezionale cadenzato una o due volte l'anno.

Da questo punto di vista l'introduzione delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale costituiscono, da un lato, un enorme opportunità in termini di velocità dei processi, oggettività dei giudizi, coerenza dei programmi formativi con i gap di competenza, e sviluppo dei percorsi di carriera, ma dall'altro potrebbero essere forieri di nuovi automatismi e di un'eccessiva spersonalizzazione.

I capi "valutatori" hanno bisogno piuttosto di acquisire un mindset da "agente del cambiamento" con una velocità d'azione che ricordi più quella dell'uomo primitivo contro la belva che non quella del data scientist.

E non parliamo solo dell'HR manager. Per anni i processi di performance management sono stati affidati, o per meglio dire abbandonati, nelle mani del Capo del personale, che, nella migliore delle ipotesi, progettava, spesso affidandosi a consulenti più esperti, modelli più o meno standardizzati, da calare nell'organizzazione in un particolare momento, ricordandosene poi solo pochi giorni prima della valutazione (con richiesta di schede compilate a capi mai formati e altrettanto distratti perché assorbiti dal business).

I capi di linea, proprio quelli più coinvolti nel business, stanno oggi imparando a farsi carico dei propri collaboratori, così gli HR manager hanno il compito di portare le decisioni più vicine alle persone, accompagnandole lungo il percorso di crescita e diffondendo in azienda la cultura della valutazione, ma anche dell'appartenenza. La loro presenza dovrà essere anche più pervasiva ma meno impattante sulla scelta finale.

L'HR manager sarà un po' più direttore d'orchestra, un po' meno primo violino.

Uno strumento che non potrà mancare nella cassetta degli attrezzi del Capo del personale, se si desidera andare oltre la "gestione" della performance per arrivare al "miglioramento" della stessa, è sicuramente il coaching, inteso come:

- momento di "ozio creativo", cioè di astrazione dal quotidiano per intraprendere percorsi innovativi;
- "specchio generativo" che consente anche al capo, spesso così solo nelle decisioni da affrontare, di accedere ad una conversazione guidata e strutturata e di ricevere risposte non solo rispetto agli obiettivi professionali, ma anche rispetto al sistema valoriale che supporta quegli obiettivi;
- "osmosi tra individuo ed organizzazione", attraverso il confronto continuo e talvolta l'anticipazione reciproca tra obiettivi individuali ed obiettivi aziendali.

Il coaching, integrato in un sistema di performance management, consente dialogo e conversazioni continue, informali e in tempo reale, stimola processi di sviluppo e crescita, restituisce feedback continui, soprattutto mette l'individuo al centro del processo.

Non esistono dunque il miglior sistema di valutazione o il miglior modello di performance management in assoluto. Piuttosto che fornire soluzioni, occorre stimolare una costruttiva dialettica su questioni di fondo, ben sapendo che ogni organizzazione sceglierà la propria strada a seconda del settore, del mercato di riferimento, della tipologia di organizzazione pubblica o privata, del livello di innovazione tecnologica e del tipo di cultura diffusa.

Ciò che ci auguriamo è di non rendere David Bowie un low performer e, possibilmente, non dare ai futuri Karl Adolf Eichmann la percezione di essere degli eroi!

## 14. GLOBAL MOBILITY COMPENSATION

di *Jasmine Vazinzadeh*\*

### 14.1. Cos'è la global mobility

È sempre maggiore il numero di aziende multinazionali che, per ragioni di business o per ragioni legate allo sviluppo delle proprie risorse, inviano i propri dipendenti all'estero e la gestione del personale in mobilità internazionale è un tema complesso sia dal punto di vista della *compensation* che della *compliance*.

In questo capitolo, si intende affrontare il tema della mobilità internazionale sotto il profilo della *compensation* ossia identificare le politiche retributive più utilizzate dagli operatori del settore per compensare la disponibilità del dipendente al trasferimento.

Altro macro tema relativo alla mobilità internazionale è rappresentato dalla compliance ossia dalle conseguenze fiscali, previdenziali, giuslavoristiche e migratorie che devono essere affrontate e monitorate affinché un movimento internazionale inizi, proceda e si concluda senza impatti negativi per il dipendente e per l'azienda.

Prima di addentrarsi nelle politiche di *global mobility compensation*, è doveroso chiarire cosa si intende per *global mobility* o *mobilità internazionale*.

Volendo considerare le peculiarità giuridiche di tutti i Paesi, la definizione potrebbe risultare molto complessa ma cerchiamo di semplificarla riconducendola a qualsiasi spostamento di un dipendente dal Paese di origine (*home country*) a un Paese estero (*host country*) all'interno di una delle seguenti fattispecie.

- La trasferta è uno spostamento temporaneo e provvisorio del luogo in cui il lavoratore svolge la propria attività lavorativa. La temporaneità è un requisito indefettibile che non viene meno neppure quando lo spostamento

\* Global Compensation and Benefits – International Mobility, CNH Industrial.

del lavoratore si protrae per un lungo periodo di tempo. La provvisorietà è data dalla certezza del rientro all'unità di partenza. Inoltre, la trasferta è caratterizzata dall'unilateralità della sua disposizione, non essendo vincolata né al consenso del lavoratore, né allo svolgimento da parte del lavoratore delle medesime mansioni espletate nella sede abituale.

Per quanto riguarda la compensazione di questa categoria di dipendenti (che non sarà oggetto di approfondimento), in linea generale, il lavoratore in trasferta oltre al rimborso delle spese sostenute può avere diritto a un'indennità definita in maniera fissa o in percentuale della retribuzione giornaliera e si può considerare come parametro di definizione di tale indennità la distanza tra il paese di provenienza e quello di arrivo.

- L'assunzione locale, si pone sul versante opposto della trasferta e consiste in un mutamento definitivo e non temporaneo della sede in cui il lavoratore svolge abitualmente la propria prestazione di lavoro e richiede il consenso del lavoratore. Il dipendente chiuderà il contratto di lavoro con la Società nella home country per avere un nuovo contratto di lavoro con la Società nella host country. In questo caso, al dipendente verrà offerto un contratto che segue i parametri retributivi della Host country. Inoltre, per consentire un più semplice adattamento nel nuovo Paese, vengono generalmente elargiti dei benefit temporanei quali la copertura del costo della casa per un periodo determinato.
- Infine, il trasferimento temporaneo consiste in un mutamento temporaneo della sede in cui il lavoratore svolge abitualmente la propria prestazione di lavoro. Il concetto di temporaneità del distacco non è da intendersi come brevità, ma deve essere collegato al concetto di non definitività. Altro requisito è dato dall'interesse del datore di lavoro che deve permanere per tutta la durata del trasferimento insieme ai poteri direttivi. Il dipendente manterrà il contratto di lavoro con la Società nella home country e avrà un contratto di distacco presso la Società nella host Country. Per completezza espositiva, il distacco è stato introdotto dal legislatore italiano attraverso la Riforma Biagi (art. 30, d.lgs. n. 276/2003) che ha fornito una regolamentazione e una definizione dell'istituto nell'ambito dei rapporti di lavoro privatistico.

Nei prossimi paragrafi, ci occuperemo del trattamento economico dei dipendenti che si inseriscono in quest'ultima categoria trasferendosi temporaneamente in un altro Paese.

## 14.2. Motivazioni del trasferimento temporaneo e policy aziendali

Uno degli aspetti più complessi della gestione del personale in mobilità internazionale è la definizione del trattamento economico. Ciò in quanto il ricorso alla mobilità internazionale è sì basato su una necessità di business ma rappresenta anche un costo addizionale e bisogna pertanto bilanciare la necessità di un trattamento economico ritenuto equo con l'investimento affrontato dall'azienda.

Per affrontare in modo strutturato tale tema può essere utile gestire in modo differenziato le diverse tipologie di mobilità. Si potrebbe, quindi, costruire il pacchetto del singolo dipendente in coerenza con quelle che sono le motivazioni per le quali l'azienda sta attivando l'assegnazione internazionale.

Le due principali ragioni che determinano la mobilità internazionale sono le necessità di business (il trasferimento di know-how, l'apertura di una nuova sede commerciale o un nuovo stabilimento, la gestione di situazioni critiche ecc.) e il supporto allo sviluppo professionale (l'assegnazione estera come esperienza/crescita professionale e sviluppo di competenze).

Nel caso della mobilità finalizzata allo sviluppo professionale, dove l'attività potrebbe essere gestita da risorse locali, il valore dell'opportunità di crescita offerta dall'azienda alla giovane risorsa può essere accompagnata da un pacchetto retributivo e di benefit "leggero", che consenta, in sintesi, di vivere senza difficoltà nel Paese di espatrio ma che esula dalle logiche premiali e di compensazione del disagio.

Al contrario, in caso di mobilità dettata da una specifica esigenza di business, vengono coinvolte risorse con un bagaglio professionale consolidato, appartenenti ad una fascia di età e seniority più elevata e che, probabilmente, hanno uno status familiare più complesso. Per la gestione di queste risorse è necessario un pacchetto retributivo più complesso che oltre a consentire al dipendente di vivere nel paese di espatrio lo "premi" e lo "risarcisca" per lo spostamento.

L'utilizzo di pacchetti differenziati sulla base del tipo di espatrio può essere uno strumento utile per bilanciare la necessità di business, l'interesse del dipendente e il costo a carico del datore di lavoro.

Inoltre, tale approccio consente, di comunicare in modo chiaro alle risorse interessate quali sono le logiche utilizzate e di contribuire, quindi, al formarsi di un corretto livello di aspettative.

In questo contesto si inserisce la policy aziendale, documento generalmente pubblicato per sommi capi sulla Intranet aziendale, che fornisce le linee guida per la definizione del pacchetto di espatrio e consente di avere un quadro preciso di tutte le implicazioni descrivendo un processo efficiente,

assicurando un trattamento coerente per tutti i dipendenti senza dimenticarsi di riflettere la cultura aziendale.

La policy è utilizzata dalle aziende con l'obiettivo di gestire casi analoghi con un trattamento coerente evitando disparità di trattamento e conseguenti difficoltà di gestione.

La maggior parte delle aziende che gestiscono mobilità internazionale si sono dotate di una policy che costituisce il vademecum al quale attenersi il più possibile in modo da evitare eccezioni che compromettono un'applicazione efficace delle regole e creano una difformità di applicazione che potrebbe generare malcontento tra i dipendenti.

### 14.3. Pacchetto di espatrio

La maggior parte delle aziende si interrogano in modo critico sui costi dei dipendenti in espatrio. Ciò in quanto il costo a carico azienda di un espatriato può arrivare ad essere stimato fino a quattro volte il costo di un dipendente locale.

Ciononostante le voci contenute all'interno dei pacchetti di espatrio sono rimaste sostanzialmente invariate nel corso degli anni e si continua a riconoscere ai dipendenti disposti a trasferirsi all'estero, oltre alla normale retribuzione che gli sarebbe stata riconosciuta anche come dipendente locale, benefici aggiuntivi che hanno una funzione "premiale-compensativa".

In sintesi, il pacchetto di espatrio è generalmente composto da una parte fissa (Retribuzione Annuale Lorda – RAL), da una parte variabile (Compensi variabili di breve o lungo termine – IBT o ILT) e da una parte "premiale-compensativa" strettamente correlata al trasferimento temporaneo.

Per la definizione del pacchetto di espatrio, non esiste un unico modello o schema a cui riferirsi ma è possibile individuare i principali trend utilizzati dalle Aziende in tema di definizione del trattamento economico.

A tal proposito, la maggior parte delle aziende utilizza l'approccio cosiddetto *home country based*, secondo cui la base di partenza delle voci integrative premiali è la retribuzione annua lorda.

Sono residuali le aziende che utilizzano un approccio conosciuto come *host based pay* che prevede una compensazione basata sulle regole retributive dalla host country.

Per quanto riguarda la parte "premiale-compensativa" gli incentivi che vengono solitamente addizionati alla retribuzione annua lorda sono:

- indennità di espatrio: incentivo riconosciuto al dipendente che accetta di lasciare la propria home country spostando se e, quando necessario

e/o previsto, la propria famiglia in un contesto totalmente o in parte differente rispetto alla propria *comfort zone*. È innegabile che cambiare le proprie abitudini richiede, a chi più e a chi meno (a seconda del proprio personalissimo spirito di adattamento e di integrazione), sforzo ed energie aggiuntive rispetto al rimanere in un perimetro già conosciuto. Questo sforzo riguarda sia l'esperienza professionale che la vita personale e se a questo si aggiunge il fatto che alla stessa prova verranno sottoposti anche i membri della famiglia si comprende con semplicità la ragione di questa indennità. La modalità di calcolo dell'indennità di espatrio dipende dalle linee guida stabilite da ciascuna azienda sia in termini di percentuale applicata che in termini di strumenti adoperati per i calcoli;

- indennità di disagio o di Paese: questo incentivo è volto a riconoscere le differenze linguistiche, culturali, di clima, di sicurezza personale e più in generale di qualità della vita che esistono tra ogni specifica combinazione di home e host countries (es. difficoltà linguistiche di un italiano in Cina). Per il calcolo di quest'indennità gli specialisti che definiscono il pacchetto si rivolgono generalmente a consulenti esterni in grado di gestire Survey a livello internazionale per definire quale può essere un'indennità commisurata alle differenze esistenti tra le varie combinazioni di Paesi;
- indennità costo vita conosciuta come *Cost Of Living Allowance* – COLA: rappresenta un riconoscimento addizionale teso a compensare l'eventuale differenziale del costo vita nel Paese estero in modo da consentire al lavoratore e ai propri familiari di mantenere all'estero il potere di acquisto e lo stile di vita che avevano nel proprio paese di provenienza. Come per l'indennità di Paese, anche per il calcolo del COLA generalmente gli specialisti in azienda si rivolgono a consulenti esterni;
- indennità una tantum di prima sistemazione: emolumento pagato al momento della partenza volto a coprire ulteriori spese legate al trasferimento che non sono riconducibili e coperte dalle precedenti indennità (es.: mobili, vestiti, lavori di sistemazione abitativa ecc.);
- rimborso del canone di locazione di un'abitazione commisurata al numero di componenti del nucleo familiare del dipendente e al livello di seniority. Alcune aziende riconoscono anche le spese relative alle utenze e un servizio di ricerca casa in loco per semplificare il trasferimento;
- copertura della scuola per i figli del dipendente in espatrio;
- biglietti aerei;

- auto aziendale e, in alcune location dove la guida è particolarmente complicata, il driver;
- assicurazione sanitaria internazionale;
- assistenza fiscale e di immigrazione per l'ottenimento, se necessario, di permessi di soggiorno;
- viaggio di avanscoperta per familiarizzare con la nuova destinazione e esami medici preventivi;
- corso di lingua per consentire al dipendente e ai suoi familiari di integrarsi nella host country;
- trasloco e deposito.

Va rilevato che il pacchetto, che viene costruito dagli operatori al momento della partenza del dipendente, potrebbe risultare non più adeguato se nel corso della permanenza all'estero sopraggiungano accadimenti politici, fenomeni naturali e risvolti economici che incidano su inflazione e tassi di cambio e più in generale sui presupposti sulla base dei quali sono state definite le indennità.

È innegabile che una rivoluzione interna, un forte terremoto o il fallimento di una società colonna di un Paese possano cambiare totalmente il volto di una nazione e di conseguenza ribaltare i parametri che si erano considerati nella costruzione del pacchetto di espatrio.

A tal proposito, è importante monitorare questi aspetti e procedere con una revisione di alcune voci del pacchetto (principale tra tutte il cosiddetto COLA) con una scadenza definita dalla policy aziendale (annuale, semestrale ecc.).

La revisione delle indennità, consente di mantenere il pacchetto di espatrio quanto più possibile allineato alle reali condizioni che il dipendente e la sua famiglia devono fronteggiare all'estero e soprattutto consente di evitare aggiustamenti ad personam effettuati a fronte di specifica richiesta del dipendente anziché sulla base di un processo consolidato e di univoca/uniforme applicazione.

#### **14.4. Politiche di neutralità fiscale**

Altro aspetto di notevole complessità legato alla mobilità internazionale è dato dalla definizione di una politica di neutralità fiscale volta a limitare l'impatto dovuto all'applicazione di due sistemi di tassazioni differenti, quello della home e quello della host country.

Il dipendente in corso di espatrio potrebbe infatti trovarsi ad essere assoggettato alla normativa tributaria di due Paesi che potrebbero richiedere im-

poste su uno stesso reddito generando quella che viene definita doppia imposizione fiscale.

Attraverso le politiche di neutralità fiscale l'azienda si fa carico dei costi generati dalla doppia imposizione garantendo al dipendente un impatto fiscale non superiore di quello al quale sarebbe stato soggetto se non fosse stato in espatrio.

Le politiche di neutralità fiscale costituiscono un costo per l'azienda che dovrà essere addizionato al costo legato alla parte più strettamente retributiva.

Le più diffuse politiche di neutralità fiscale sono la *Tax equalization*, *Tax protection* e il Netto garantito.

La *Tax equalization* può essere riassunta con la definizione “*no lose no gain*” (nessuna perdita nessun guadagno) in quanto garantisce che l'espatriato non sopporti alcun danno né tragga alcun beneficio economico dall'espatrio.

In sostanza al dipendente viene trattenuto un importo ipotetico (la cosiddetta *Hypo Tax*) corrispondente alle imposte che avrebbe pagato se fosse rimasto nella home country.

L'eventuale eccedenza tra la trattenuta ipotetica e l'ammontare delle tasse dovute viene coperta dall'azienda; allo stesso modo il vantaggio generato da un risultato positivo della differenza tra *Hypo Tax* e imposte resterà a beneficio dell'azienda.

Al contrario, attraverso la politica della *Tax protection* l'eventuale vantaggio fiscale rimane a beneficio del dipendente e, pertanto, tale politica non si configura per il lavoratore come “neutrale” in quanto consente al dipendente di poter beneficiare dell'eventuale minor carico fiscale applicato nel Paese di destinazione.

Infine, con il Netto garantito l'azienda concorda con il dipendente un importo netto che continuerà a ricevere anche in corso di espatrio.

La differenza rispetto alla *Tax equalization* riguarda la modalità di applicazione in quanto nel caso di applicazione del Netto garantito vengono dedotte le imposte sui redditi dovute nella Home country per definire un compenso lordo che verrà corrisposto al dipendente nel corso dell'espatrio indipendentemente dalle imposte sui redditi personali che potrebbero sorgere nella host country.

## **14.5. Return of investment e analytics**

Considerato il costo che l'azienda deve sostenere per un espatrio, le aziende sono motivate a valutare il Return of Investment – ROI (ritorno

dell'investimento) in modo da verificare quanto e se l'investimento affrontato sia stato redditizio.

Se si decide di implementare un espatrio affinché il dipendente acquisisca un determinato know how nel Paese ospitante per poi trasferirlo ai colleghi nel Paese di provenienza, molto probabilmente le dimissioni del dipendente a fine espatrio rappresenteranno un fallimento o comunque faranno perdere di redditività l'investimento sostenuto dall'azienda.

In questo scenario e per un'analisi strutturata del ROI uno ruolo fondamentale viene svolto dall'analisi dei dati e si intuisce che quanto più i dati sono precisi e accessibili tanto più è possibile fare dei ragionamenti e valutare la redditività dell'investimento.

Molte aziende stanno lavorando per superare l'utilizzo dei Report mantenuti e aggiornati dagli operatori del settore manualmente considerati ormai desueti, e fornirsi di strumenti sempre più evoluti che consentono non solo di avere i dati aggiornati in tempo reale, ma anche di proiettare le azioni nel futuro.

# 15. LA MOBILITÀ INTERNAZIONALE DEI LAVORATORI. ASPETTI IMMIGRATION, FISCALI, PREVIDENZIALI E AMMINISTRATIVI

di *Maurizio Ciccù\**

La mobilità internazionale del lavoro è un fenomeno in costante crescita.

La gestione dei dipendenti italiani da inviare all'estero richiede una particolare attenzione alle tematiche fiscali, previdenziali e di immigration e gli uffici HR delle aziende multinazionali si trovano impegnati nella gestione degli adempimenti cosiddette "di compliance", che servono a garantire al dipendente e all'azienda stessa di svolgere attività lavorativa all'estero nel rispetto della normativa italiana e del Paese di destinazione.

Di seguito si illustreranno i principali concetti da considerare, divisi per materia.

## 15.1. Aspetti immigration

In prima battuta, l'invio dei lavoratori all'estero non può prescindere da un'attenta analisi di "immigration" in merito ai corretti titoli di ingresso, soggiorno e lavoro nel Paese estero.

La libera circolazione dei lavoratori, garantita per i cittadini comunitari all'interno dei 28 Paesi membri dell'UE, non è invece scontata quando si invia un lavoratore extracomunitario negli stessi Paesi o lavoratori comunitari nei Paesi extra-UE.

I cittadini di uno degli Stati dell'Unione Europea hanno il diritto di soggiornare nel territorio di un altro Stato dell'Unione per un periodo non superiore a 90 giorni senza alcun tipo di adempimento amministrativo o formalità, previo il possesso di un documento d'identità valido per l'espatrio secondo la legislazione dello Stato di cui hanno la cittadinanza.

\* Principal – People Tax & Labor Practice Leader, Mercer Italia.

Come stabilito dalla Direttiva comunitaria 2004/38/CE, invece, è previsto l'obbligo d'iscrizione all'anagrafe qualora il soggetto permanga nell'altro Stato per un periodo superiore a 90 giorni.

L'ingresso e il soggiorno in Paesi terzi, invece, può risultare decisamente più difficoltoso e richiedere il rilascio di un visto e/o di un permesso di soggiorno e/o di lavoro.

In specifici casi (es. invio di lavoratori in Russia o a Dubai) sarà necessario stipulare un contratto aggiuntivo di lavoro dipendente con un'entità locale al fine dell'ottenimento del permesso di lavoro.

## **15.2. Aspetti fiscali**

### *15.2.1. La normativa italiana e il concetto di residenza fiscale*

Da un punto di vista fiscale è innanzitutto necessario effettuare un'analisi della normativa Italiana e un'analisi del trattato internazionale contro le doppie imposizioni applicabile al caso in esame.

Per quanto riguarda la normativa italiana, l'art. 2, comma 1 del d.p.r. n. 600/1986 di seguito "TUIR – Testo Unico delle imposte sul reddito" dispone che «soggetti passivi dell'imposta sono le persone fisiche, residenti e non residenti nel territorio».

Appare evidente come sia di fondamentale importanza definire il concetto di residenza fiscale e quindi determinare se il dipendente inviato all'estero continuerà a qualificarsi come soggetto fiscalmente residente in Italia o come soggetto non fiscalmente residente, perché i soggetti fiscalmente residenti in Italia sono soggetti a tassazione sui redditi ovunque prodotti (*world wide income principle*) nell'arco dell'intero anno fiscale<sup>1</sup>.

È di particolare importanza notare che la normativa Italiana non prevede, per i soggetti fiscalmente residenti, la tassazione per una sola parte dell'anno e, conseguentemente, qualora il dipendente sia considerato fiscalmente residente in Italia, egli sarà assoggettato a tassazione anche sui redditi prodotti all'estero.

Al contrario, i soggetti non fiscalmente residenti in Italia sono soggetti a imposizione solamente sui redditi di fonte italiana.

In base a quanto previsto dall'art. 23, comma 1, lettera c) del TUIR, ai fini dell'applicazione dell'IRPEF nei confronti dei non residenti si considerano redditi di fonte italiana «c) i redditi di lavoro dipendente prodotti nel

<sup>1</sup> L'anno fiscale in Italia coincide con l'anno solare.

territorio dello Stato, compresi i redditi assimilati a quello di lavoro dipendente di cui alle lettere a) e b) del comma primo dell'art. 50».

Sono considerati fiscalmente residenti in Italia<sup>2</sup> le persone (italiani o stranieri) che per la maggior parte del periodo di imposta, ovvero per almeno 183 giorni (184 nel caso di anno bisestile):

- sono iscritti nelle anagrafi della popolazione residente oppure
- hanno in Italia il domicilio ai sensi del codice civile (sede principale dei loro affari e interessi, sociali, economici e morali nel territorio nazionale) oppure
- hanno la residenza nello Stato ai sensi del codice civile (dimora abituale).

Le condizioni sopra riportate sono alternative tra loro e pertanto è sufficiente che una sola di queste sia soddisfatta perché il lavoratore si qualifichi come fiscalmente residente in Italia.

Al contrario qualora nessuna delle tre condizioni sopra evidenziate sia soddisfatta per un periodo almeno pari a 183 giorni, il soggetto si qualificherà come non fiscalmente residente in Italia.

### *15.2.2. La normativa internazionale e breve analisi dell'art. 15 del Trattato contro le doppie imposizioni*

In aggiunta a quanto sopra, è di fondamentale importanza precisare che l'analisi dei principi sopra evidenziati deve necessariamente tenere conto di quanto stabilito dalle norme di diritto internazionale.

Ciò detto, quindi, in caso di difformità tra normativa nazionale e normativa internazionale, quest'ultima prevale su quella nazionale.

Le convenzioni per evitare le doppie imposizioni, sottoscritti sulla base del Modello di Convenzione OCSE<sup>3</sup>, trattano gli argomenti di nostro interesse in due articoli, il 4 (Residenza) e il 15 (reddito di lavoro dipendente).

In particolare, l'articolo 4 prevede che, nel caso in cui i due Paesi coinvolti considerino entrambi la persona come fiscalmente residente nell'applicazione della normativa domestica, tale conflitto di doppia residenza potrà essere risolto applicando i seguenti criteri.

- a) Detta persona è considerata residente dello Stato contraente nel quale ha un'abitazione permanente; se essa dispone di un'abitazione perma-

<sup>2</sup> Art. 2 comma 2 del TUIR

<sup>3</sup> Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico – organismo che ha l'obiettivo di migliorare il coordinamento e la cooperazione degli Stati membri appartenenti in materia economia.

nente in entrambi gli Stati, è considerata residente dello Stato nel quale le sue relazioni personali ed economiche sono più strette (centro degli interessi vitali).

- b) Se non si può determinare lo Stato contraente nel quale detta persona ha il centro dei suoi interessi vitali, o se la medesima non ha abitazione permanente in alcuno degli Stati, essa è considerata residente dello Stato contraente in cui soggiorna abitualmente.
- c) Se detta persona soggiorna abitualmente in entrambi gli Stati, ovvero non soggiorna abitualmente in alcuno di essi, essa è considerata residente dello Stato contraente del quale ha la nazionalità.
- d) Se detta persona ha nazionalità di entrambi gli Stati o se non ha la nazionalità di alcuno di essi, le Autorità competenti degli Stati contraenti risolvono la questione di comune accordo.

Definito lo Stato di residenza fiscale, l'altro Stato coinvolto avrà comunque diritto, con limitate eccezioni, a tassare il reddito prodotto sul proprio territorio, generando una doppia imposizione che verrà poi superata grazie al meccanismo del "credito d'imposta".

### *15.2.3. La tassazione in Italia del lavoratore all'estero*

Una volta definita la residenza fiscale del lavoratore, il datore, nella sua qualifica di sostituto d'imposta, dovrà comportarsi di conseguenza.

Nel caso di non residenza fiscale in Italia, il reddito prodotto all'estero sarà esentato da tassazione, quindi il datore di lavoro potrà interrompere le ritenute fiscali sul cedolino del dipendente.

Nel caso in cui, invece, il lavoratore mantenga la residenza fiscale in Italia, pur lavorando all'estero, il datore di lavoro è chiamato ad agire come sostituto di imposta e trattenere le imposte sul reddito, verificando la possibile applicazione delle c.d. "retribuzioni convenzionali", ammontari forfetari e onnicomprensivi che definiscono la base imponibile considerando il settore di attività del datore di lavoro, la qualifica del lavoratore e la fascia di reddito.

In particolare, «per i lavoratori per i quali sono previste fasce di retribuzione, la retribuzione convenzionale imponibile è determinata sulla base del raffronto con la fascia di retribuzione nazionale corrispondente». L'INPS e il Ministero del lavoro, definiscono la «retribuzione nazionale» come il trattamento previsto dal contratto collettivo, con l'integrazione di quanto riconosciuto per accordo tra le parti, con esclusione delle somme specificamente erogate in relazione al lavoro all'estero.

Definita la base teorica di calcolo della retribuzione nazionale, l'importo deve essere diviso per dodici e confrontato con la fascia retributiva individuata dal decreto interministeriale che annualmente definisce le retribuzioni convenzionali.

Il comma 8 bis dell'art. 51 del TUIR prevede, per l'applicazione delle retribuzioni convenzionali, il verificarsi di specifiche condizioni:

- sussistenza di un rapporto di lavoro dipendente;
- residenza fiscale in Italia;
- esclusività e continuità della prestazione lavorativa all'estero;
- soggiorno all'estero superiore a 183 giorni nell'arco di 12 mesi.

Inoltre l'Agenzia delle entrate ha chiarito che l'applicazione delle retribuzioni convenzionali è condizionata anche:

- alla stipula di uno specifico accordo con il lavoratore che preveda l'esecuzione della prestazione all'estero in via esclusiva, e
- alla collocazione dei dipendenti in uno speciale ruolo estero.

Nel caso in cui le condizioni non siano soddisfatte, il lavoro all'estero dei dipendenti che mantengono la residenza fiscale in Italia è tassato sulla base imponibile definita analiticamente considerando quanto erogato monetariamente o come benefits in natura dal datore di lavoro o dal soggetto estero ricevente.

#### *15.2.4. La doppia imposizione*

Non sono infrequenti i casi in cui il reddito prodotto all'estero dal lavoratore italiano venga assoggettato a contribuzione contemporaneamente in Italia, come Paese di residenza, e all'estero per il principio di territorialità dell'imposizione.

Tale ipotesi è definita come «doppia imposizione giuridica», che si verifica nel caso in cui il medesimo reddito, nel medesimo periodo d'imposta è tassato due o più volte in capo al medesimo soggetto.

La norma di riferimento per la risoluzione di tale doppia imposizione è l'art. 165 TUIR che prevede, per poter accedere ad un credito d'imposta, le seguenti condizioni:

1. residenza fiscale del soggetto in Italia;
2. doppia imposizione giuridica all'estero e in Italia sullo stesso reddito;
3. partecipazione del reddito estero alla formazione del reddito complessivo;
4. definitività delle imposte estere;

5. calcolo della base imponibile per le imposte estere sulla base dei criteri italiani.

Lo stesso art. 165 prevede dei limiti all'ammontare recuperabile:

*Art. 165 comma 1*

Se alla formazione del reddito complessivo concorrono redditi prodotti all'estero, le imposte ivi pagate a titolo definitivo su tali redditi sono ammesse in detrazione dall'imposta netta dovuta fino alla concorrenza della quota d'imposta corrispondente al rapporto tra i redditi prodotti all'estero ed il reddito complessivo al netto delle perdite di precedenti periodi d'imposta ammesse in diminuzione.

*Art. 165 comma 10*

Nel caso in cui il reddito prodotto all'estero concorra parzialmente alla formazione del reddito complessivo, anche l'imposta estera va ridotta in misura corrispondente.

Un ulteriore limite è rappresentato dall'imposta netta dell'anno di riferimento.

Una volta definito il "quantum" del credito di imposta da recuperare, operativamente la richiesta può essere effettuata con una delle 3 modalità di seguito descritte.

1. In sede di conguaglio da parte del datore di lavoro.
2. In fase di presentazione della dichiarazione dei redditi Modello 730.
3. In fase di presentazione della dichiarazione Modello Redditi.

## **15.3. Aspetti previdenziali**

### *15.3.1. La legislazione applicabile*

Da un punto di vista previdenziale, occorre distinguere i Paesi in 3 differenti categorie:

- Paesi che hanno stipulato un accordo completo di sicurezza sociale con l'Italia;
- Paesi che hanno stipulato un accordo parziale di sicurezza sociale con l'Italia;
- Paesi che non hanno stipulato accordi di sicurezza sociale con l'Italia.

Al fine di garantire ai lavoratori e alle imprese una tutela giuridica dal punto di vista previdenziale in caso di lavoro all'estero, infatti, l'Italia ha sottoscritto accordi di sicurezza sociale volti al coordinamento delle legislazioni nazionali.

Tali accordi si ispirano a principi base quali la parità di trattamento, l'unicità della legislazione applicabile, la possibilità di mantenere in casi specifici il regime previdenziale del Paese di origine, la totalizzazione dei periodi assicurativi, l'esportabilità delle prestazioni previdenziali, la collaborazione tra le Autorità competenti e gli Organismi assicuratori dei vari Paesi contraenti per garantire un'adeguata applicazione della normativa convenzionale.

Nel primo gruppo di Paesi rientrano i 28 Stati membri dell'UE, per i quali occorre fare riferimento al Regolamento europeo 883/2004.

Inoltre, l'Italia ha stipulato e ratificato accordi in materia di sicurezza sociale con l'Argentina, l'Australia, il Brasile, il Canada e Québec, Capo Verde, la Corea del Sud, le Isole del Canale (Jersey, Guernsey, Alderney, Herm, Jethou), il Giappone (non ancora applicabile), l'ex Jugoslavia (Repubbliche di Bosnia Erzegovina, Macedonia e Repubblica Federale di Jugoslavia costituita da Serbia, Montenegro e Kosovo), il Principato di Monaco, Repubblica di San Marino, la Santa Sede, gli Stati Uniti d'America, la Tunisia, la Turchia, l'Uruguay, il Venezuela.

Il principale accordo di sicurezza sociale è, sicuramente a livello mondiale, il Regolamento 883/2004 che all'art. 11 definisce il principio generale secondo il quale, fatte salve le disposizioni che prevedono eccezioni (artt. 12, 13 e 16) a tale principio, il lavoratore è soggetto alla legislazione del Paese in cui presta l'attività lavorativa.

Di specifico interesse per i lavoratori dipendenti è l'eccezione prevista dall'art. 12 il quale stabilisce che «la persona che esercita un'attività subordinata in uno Stato membro per conto di un datore di lavoro che vi esercita abitualmente le sue attività ed è da questo distaccata, per svolgervi un lavoro per suo conto, in un altro Stato membro rimane soggetta alla legislazione del primo Stato membro a condizione che la durata prevedibile di tale lavoro non superi i ventiquattro mesi e che essa non sia inviata in sostituzione di un'altra persona».

Pur facendo specifico riferimento al distacco, tale articolo trova applicazione anche ad altri istituti giuridici di invio all'estero dei lavoratori italiani (ad esempio la trasferta, ma non il trasferimento) poiché ai fini previdenziali internazionali la nozione "distacco" differisce dalla definizione normativa italiana.

In base a quanto previsto quindi dall'art. 12 del Regolamento 883/2004 il lavoratore che presta l'attività lavorativa in un Paese membro dell'UE per un periodo non superiore a 24 mesi, se soggetto alla legislazione dello Stato membro di residenza, potrà essere esentato dal versamento dei contributi all'estero e mantenere la propria posizione contributiva in Italia. Tale periodo

può, solitamente, essere prolungato fino ad un massimo complessivo di 5 anni, previo accordo tra i due Paesi interessati.

Simili previsioni di esenzione contributiva all'estero sono previste negli altri accordi sottoscritti dall'Italia, seppur con durata e condizioni diverse per l'assoggettamento al solo sistema previdenziale italiano.

Nel caso di invio in Paesi c.d. "non convenzionati", invece, la L. n. 398/1987 tutela il lavoratore garantendogli il mantenimento della posizione contributiva italiana, pur non potendo garantire l'esenzione nell'altro Paese coinvolto.

In particolare l'art. 1 prevede che «i lavoratori italiani operanti all'estero, in Paesi extracomunitari con i quali non sono in vigore accordi di sicurezza sociale, alle dipendenze dei datori di lavoro italiani e stranieri di cui al comma 2, sono obbligatoriamente iscritti alle seguenti forme di previdenza ed assistenza sociale, con le modalità in vigore nel territorio nazionale...».

### *15.3.2. La totalizzazione dei periodi contributivi*

Non sempre, però, è possibile mantenere la posizione contributiva nel Paese di origine e, in tal caso, è previsto l'assoggettamento al sistema previdenziale del Paese in cui è svolta l'attività lavorativa.

In tale ipotesi interviene uno dei principi cardine degli accordi di sicurezza sociale, la totalizzazione, che garantisce il diritto per il lavoratore che abbia contribuito in più Paesi, di vedersi erogate delle prestazioni pensionistiche alle quali non potrebbe accedere applicando esclusivamente le legislazioni locali. Previo rispetto di alcune condizioni, come periodi minimi di contribuzione in ogni Paese, il lavoratore in tale ipotesi raggiunge il diritto a prestazioni pensionistiche da parte dei diversi Stati, il cui valore viene definito applicando il meccanismo del pro rata di pensione in regime di totalizzazione.

La totalizzazione rappresenta una sommatoria fittizia dei periodi di contribuzione, in quanto i contributi versati nei singoli Stati restano accreditati presso quegli istituti, senza alcuno spostamento/ricongiunzione/trasferimento di denaro da un Paese all'altro.

La totalizzazione opera solo qualora il lavoratore sia in possesso di tutti gli altri requisiti previsti dalla legislazione nazionale per poter beneficiare di una prestazione (ad. esempio età minima) e abbia maturato un periodo assicurativo o contributivo minimo definito diversamente dagli accordi in ogni Stato contraente.

## 15.4. Adempimenti amministrativi

In aggiunta a quanto detto finora, ci pare utile fornire alcuni commenti circa gli obblighi previsti dalla Direttiva comunitaria 2014/67 implementata in Italia con d.lgs. n. 136/2016.

Prima di inviare, in trasferta o distacco, un lavoratore italiano all'estero, occorre verificare come lo Stato membro ricevente abbia recepito e applicato le previsioni della Direttiva, che impongono una comunicazione preventiva per l'invio del dipendente e il rispetto di condizioni non discriminatorie per il lavoratore inviato all'estero rispetto a un lavoratore "locale" in termini di:

- periodi massimi di lavoro e minimi di riposo;
- durata minima delle ferie annuali retribuite;
- tariffe minime salariali, comprese le tariffe maggiorate per lavoro straordinario;
- salute, sicurezza e igiene sul luogo di lavoro;
- non discriminazione tra uomo e donna.



IV.  
FORMAZIONE E SVILUPPO



# 16. CHANGE MANAGEMENT: ISTRUZIONI PER L'USO

di *Pasquale Gualtieri*\*

## 16.1. Cos'è il change management

Il change management è un processo sistematico avente come obiettivo l'integrazione del lato umano del cambiamento con il lato organizzativo ed operativo dello stesso, ed è volto a garantire il raggiungimento dei risultati di business desiderati.

Più precisamente:

- è un approccio organizzato che pone in relazione strumenti, conoscenza e risorse al fine di garantire che gli obiettivi di business siano raggiunti e sostenuti da coloro che sono chiamati a guidare i processi e da coloro che da questo cambiamento sono impattati, dovendo quindi allineare comportamenti ed iniziative alla nuova modalità operativa;
- armonizza ed unisce il contenuto del cambiamento, le dinamiche delle persone che impattano il cambiamento e il processo di cambiamento stesso.
- è un processo che può essere applicato ai cambiamenti sia di crescita che di trasformazione del business.

Fine ultimo è quindi quello di ottenere migliori risultati di business attraverso il coinvolgimento attivo e consapevole di tutti coloro che compongono la compagine aziendale, partendo dalla proprietà e giungendo ad ogni singolo collaboratore.

L'importanza del change management risiede nel fatto che questo approccio sistematico:

- consente all'organizzazione di raggiungere i risultati desiderati;
- facilita la business transformation;

\* HR Director, Prisma Group.

- aumenta la reattività e l'agilità organizzativa;
- consente di minimizzare la resistenza al cambiamento;
- migliora la qualità dei risultati;
- migliora la resilienza organizzativa;
- garantisce la sostenibilità a lungo termine dei cambiamenti.

Insomma: crea vantaggio competitivo.

Drivers del cambiamento sono:

- l'azienda, attraverso la messa a punto di nuovi processi e l'implementazione di nuove iniziative;
- le persone, attraverso l'allineamento comportamentale e professionale.

Questo sistema, naturalmente, si declina in più iniziative che coinvolgono l'intero mondo aziendale e che, pertanto, hanno un impatto organizzativo sia verticale (secondo la linea gerarchica) che orizzontale (tra le diverse funzioni).

La sua declinazione avviene attraverso la messa a punto e l'implementazione di un insieme di iniziative che, fra le varie possibili finalità, si pone l'obiettivo di:

- meglio comprendere l'ambito in cui si muovono gli agenti del cambiamento;
- analizzare, quindi valutare, quali possono essere le minacce e/o le opportunità presenti in azienda al momento dell'implementazione delle iniziative di cambiamento;
- identificare quali sono le iniziative da intraprendere per meglio allineare tutti gli stakeholders rispetto al cambiamento;
- indicare il tipo di supporto da assicurare a chi il cambiamento lo subisce, affinché la resistenza (sempre presente) possa minimizzarsi, sia nell'intensità che nella durata;
- tenere sotto controllo tutte le fasi di implementazione del cambiamento stesso;
- garantire la sostenibilità nel tempo delle iniziative di cambiamento.

L'insieme degli strumenti utilizzati per realizzare ciò rientra in quello che in azienda viene definito il Sistema di management aziendale.

Un suggerimento sempre valido quando si tratta di change management: semplificazione e standardizzazione.

- la semplificazione aiuta a meglio comprendere il percorso che dovrà essere seguito;
- la standardizzazione ne garantisce la credibilità e la replicabilità.

Chi è chiamato a guidare iniziative di change management deve considerare ogni aspetto che possa avere un impatto emotivo sulle persone: il nuovo

luogo di lavoro, il nuovo capo, i nuovi ruoli di squadra, la nuova politica aziendale ecc.

La transizione verso il nuovo ha impatti psicologici: chi ne è coinvolto deve venire a patti con la nuova situazione. Gestire il cambiamento significa riconoscere i sentimenti ed i bisogni delle persone e guidare la transizione verso il nuovo supportando coloro che sono coinvolte nel cambiamento.

## 16.2. Partiamo dalla fine

Tutti i cambiamenti partono con una fine, con un distacco. Gestire le aspettative di coloro che sono colpiti dal cambiamento è un aspetto fondamentale da considerare; ogni persona reagisce a modo proprio al cambiamento e la capacità professionale e la sensibilità di chi è chiamato a guidarla può fare la differenza.

Naturalmente, affinché le iniziative possano coinvolgere attivamente le persone chiamate a realizzarlo, è fondamentale che chi è chiamato a guidare il processo stesso garantisca credibilità e affidabilità nella gestione della transizione.

Infatti, una non adeguata focalizzazione sul processo di cambiamento espone al rischio di:

- mancata accettazione dei cambiamenti, con conseguente tentativo di “aggiramento” dei cambiamenti stessi;
- rifiuto, da parte delle persone, a modificare i propri comportamenti;
- parziale accettazione delle iniziative (quindi non pieno raggiungimento degli obiettivi di cambiamento);
- rischio di abbandono da parte delle persone coinvolte.

Invece, una ritardata realizzazione del cambiamento stesso:

- aumento dei costi collegati al cambiamento;
- diseconomie organizzative e operative;
- stress e sfiducia degli stakeholders;
- extra costi collegati alle iniziative legate ad eventuali “emergenze”;
- perdita di credibilità del management e di tutti coloro che operano a favore del cambiamento.

Nella pianificazione delle iniziative di change management è sempre opportuno ricordare che coloro che devono realizzare i cambiamenti mettono in relazione almeno tre dimensioni di pensiero.

### ■ **Razionale:**

- Cosa è?
- A cosa serve?

- Cosa significa?
- **Emotivo:**
  - Perché dobbiamo cambiare?
  - In che modo questi cambiamenti influenzano il mio mondo di riferimento?
  - Perché dovrei seguire questo cambiamento?
- **Politico:**
  - Come questo cambiamento impatterà sulla mia area?
  - Come si realizzerà?
  - Chi mi garantisce che questo cambiamento porterà al successo?
  - Che impatto avrà sulla mia carriera?
  - Chi e come saremo misurati?

L'interazione efficace con queste tre dimensioni consentirà di gestire al meglio il passaggio dal “prima” al “dopo”, passaggio sempre difficile e di incerta realizzazione.

Inoltre l'attitudine al cambiamento varia da persona a persona.

In generale le statistiche sostengono che, in contesti organizzati, la tendenza delle persone è:

- 10-20% resistente al cambiamento *tout court*;
- 60-80% attendista: cerca di capire se questo cambiamento realmente si realizza e, nel caso, ci si accoda;
- 10-20% assume un atteggiamento positivo e proattivo rispetto al cambiamento stesso.

Aggiungendo poi alla tematica comportamentale (individuale o di gruppo) anche la dimensione temporale, il passaggio dal vecchio al nuovo prevederà, relativamente al percepito dei destinatari, tre fasi: una fase denominata della “fine”, una fase denominata della “zona neutra” ed infine quella denominata del “nuovo inizio” (Figura 1)

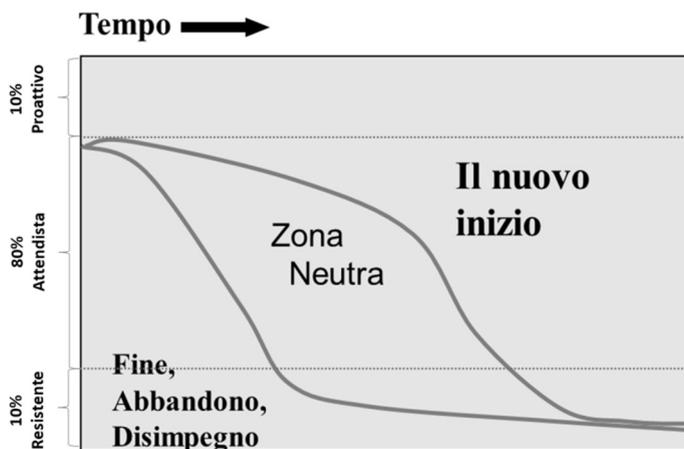
A seconda di dove ci si trovi nelle diverse fasi del cambiamento i comportamenti delle persone saranno diversi ed anche le possibili iniziative manageriali dovranno essere adeguate affinché si minimizzi il rischio di fallimento delle iniziative stesse di cambiamento.

Proviamo a descrivere le situazioni emotive individuali o di gruppo (le più difficili da gestire) ed identifichiamo le iniziative manageriali da intraprendere:

- **Fase dell'abbandono**
  - Situazioni emotive individuali:
    - ansietà, confusione, stress, rabbia, rassegnazione, resistenza al cambiamento.
  - Iniziative manageriali da intraprendere:

- definire chiaramente gli obiettivi; riconoscere che c'è una perdita di qualcosa, accettare possibili reazioni emotive; evidenziare ciò che di positivo il cambiamento comporterà; comunicare continuamente; riconoscere le difficoltà; proporre soluzioni; trattare il passato con rispetto.
- **Fase neutra**
  - Situazioni emotive individuali:
    - conflitto, indecisione, razionalizzazione della perdita, stress.
  - Iniziative manageriali da intraprendere:
    - proporre messaggi positivi; motivare; creare nuove situazioni e nuovi collegamenti tra colleghi; assecondare la creatività; riconoscere e sottolineare ogni passo avanti.
- **Fase del “nuovo inizio”**
  - Situazioni emotive individuali:
    - accettazione, speranza, fiducia, eccitazione, entusiasmo.
  - Iniziative manageriali da intraprendere:
    - rinforzare il messaggio sulle ragioni del cambiamento; fornire evidenze dei risultati legati al cambiamento; riconoscere alle persone il proprio ruolo e il contributo dato al cambiamento stesso.

Fig. 1 – Le tre fasi del cambiamento



Fonte: basato su Managing Transitions di William Bridges (2003)

## 16.3. Gli strumenti del cambiamento

Come accennato all'inizio di questo capitolo, il change management mette in relazione le dinamiche umane con l'assetto organizzativo ed operativo aziendale, al fine di poter muovere in avanti la compagine stessa e migliorarne l'efficienza e l'efficacia rispetto al business in cui essa opera.

Oltre quindi ai comportamenti degli individui, che in gergo sono identificati come la parte "soft" del processo di cambiamento, certamente la parte "hard" dello stesso necessita di un approccio ben strutturato e robusto, senza il quale nulla si realizzerà in maniera efficace.

Gli strumenti che consentono un'efficace gestione dei processi di cambiamento sono vari, impattano tutti i livelli dell'Organizzazione aziendale e sono volti a minimizzare il rischio di perdita del controllo del processo stesso che già di per sé contiene elementi volatili e pericolosamente instabili.

Per realizzare un buon piano di cambiamento è necessario che siano presenti:

- **Un'analisi degli stakeholders.**
  - Chi è direttamente interessato al cambiamento e perché.
  - Un'analisi della "readiness" al cambiamento (maturità dei tempi).
  - Un check up dell'intera organizzazione aziendale, che parta dall'analisi dalle reali ragioni che hanno portato gli stakeholders ad esprimere la volontà di un cambiamento e che, posto che queste siano corrette e ben identificate, consenta di comprendere se l'organizzazione è pronta ad affrontare una "fine" e un nuovo "inizio".
- **Una valutazione dei rischi.**
  - Una chiara valutazione dei rischi, effettuata senza farsi influenzare dal bisogno degli stakeholders, può fare la differenza tra il successo o il fallimento del cambiamento.
- **Un piano di comunicazione.**
  - Elemento fondamentale in quanto consente a tutti i soggetti coinvolti nel cambiamento di essere costantemente sollecitati rispetto alle iniziative di cambiamento. Poiché questi processi durano molto tempo un piano efficace di comunicazione, tarato a seconda della fase di implementazione del cambiamento stesso, può rappresentare un elemento chiave per il successo dell'iniziativa stessa.
- **Un piano dettagliato delle attività** e iniziative di change management che si intende implementare.
  - Le attività sono molteplici e coinvolgono tutte le funzioni aziendali: si parte dalla prima comunicazione che avviene in modalità "Burning Platform": i vertici aziendali devono comunicare con chiarezza e con-

vinzione il senso di urgenza e le ragioni del cambiamento. A questo seguiranno le attività operative; i gates di controllo dell'avanzamento delle attività; gli eventuali contingency plans da porre in essere per correggere eventuali deviazioni rispetto ai piani ecc.

- **Un project plan.**
  - Elemento di grande importanza: la pianificazione delle attività e la gestione delle fasi del progetto sono un'attività fondamentale e deve essere affidata a professionisti del project management.
- **Un Rolling Action Item List (RAIL).**
  - Una semplice tabella che, con riferimento a determinate attività da intraprendere, ne identifica lo stato di avanzamento.
- **Una Matrice RACI** che significa: “Responsible, Accountable, Consulted, Informed”.
  - Quando le attività sono molteplici per ognuna di esse è quanto meno opportuno (direi necessario) identificare che ruolo ricopre chi è coinvolto nelle specifiche iniziative.

ma, focalizzando l'attenzione alle attività human resources, cosa significa, realmente, change management? Cosa c'è realmente da analizzare, valutare ed eventualmente modificare con gli strumenti che il sistema prevede?

Non esiste un singolo processo che, da solo, possa consentire la vera transizione verso il cambiamento. Dal Punto di vista HR il change management è un insieme di iniziative che possono riguardare gli Obiettivi, il Piano di successione, i Percorsi di carriera, la Formazione, le Analisi organizzative, le Analisi e Valutazione delle performances, i Comportamenti, il Clima aziendale e i Sistemi incentivanti.

Guardando lo schema proposto in Figura 2 la prima riflessione che si suggerisce è che non esiste realmente una gerarchia di iniziative che debbano essere implementate prima di altre: in sostanza, affinché si possa ottenere una crescita strutturata e robusta dell'Organizzazione aziendale (intesa come evoluzione di Processi e Persone) l'approccio deve essere di tipo “olistico”, cioè proposto e gestito come un unicuum, che necessita della collaborazione attiva di tutti i soggetti coinvolti per poter progredire:

- gli stakeholders (in genere la proprietà o gli azionisti), i quali sono chiamati, attraverso i vertici aziendali, a declinare sia la vision che la mission che l'azienda ha deciso di adottare;
- il management, che deve guidare in maniera robusta e credibile l'insieme delle attività da implementare in vista della realizzazione dei cambiamenti;
- il personale tutto, che adeguatamente coinvolto, sentirà di ricoprire un ruolo da protagonista nella realizzazione del programma stesso.

Discorso a parte meritano i rappresentanti dei lavoratori, i sindacati. Un loro coinvolgimento attivo nella fase di comunicazione delle ragioni del cambiamento indubbiamente consentirà una più efficace transizione verso il nuovo, dato il ruolo che le organizzazioni sindacali ricoprono.

*Fig. 2 – L'implementazione del change management*



## **16.4. Considerazioni finali**

Quello della gestione del cambiamento è, almeno in apparenza, un tema presente nell'agenda della maggior parte delle aziende.

Bisogna tuttavia rilevare che, guardando nel concreto le modalità con cui si declinano queste volontà di cambiamento, a seconda che si tratti di aziende multinazionali ovvero che padronali di piccole, medie o grandi dimensioni, gli approcci sono molto diversi gli uni dagli altri e, purtroppo, molto spesso non portano i risultati attesi.

Perché? Quali possono essere le ragioni?

- Al cambiamento non sono destinate sufficienti risorse.
  - In termini di investimento economico, di tempo e di persone;
- Si confondono gli strumenti con il fine.
  - Si delega all'esterno la gestione di un processo che deve necessariamente partire dall'interno;
- Non vi è un corretto commitment da parte del vertice aziendale.
  - Scarsa capacità di guida del processo;
- Si ritiene che il cambiamento debba riguardare solo coloro che si trovano nella parte bassa dell'organizzazione.
  - L'idea che siano solo gli altri a dover cambiare.

Il cambiamento: si può evitare?

Il cambiamento è qualcosa di inevitabile.

Anche restando fermi si cambia: il mondo intorno all'azienda si evolve, si modifica, e così si realizzerà comunque il cambiamento. Solo che in questo caso l'azienda lo avrà subito, non lo avrà guidato. La conseguenza sarà che, dopo un periodo di tempo (che può essere breve o lungo), certe iniziative di cambiamento dovranno essere comunque intraprese, solo che avranno carattere difensivo, non volto a guidare l'azienda nella direzione attesa ma a proteggerla dall'obsolescenza.

Se questo aspetto fosse ben presente nella mente degli imprenditori allora il tema del change management avrebbe molto più spazio di quanto non ne abbia in realtà: capita infatti che ci si rivolga a professionisti solo nel momento in cui il problema del cambiamento si sta proponendo con urgenza e severità.

In queste circostanze, come già accennato, gli interventi saranno volti a contenere, piuttosto che a promuovere.

È altresì comprensibile che in determinate circostanze di mercato, l'investimento in attività di questo tipo possa non rientrare tra le priorità; tuttavia resta il fatto che quello del cambiamento deve essere un concetto ben presente nella cultura aziendale, e la gestione dello stesso, attraverso un Sistema strutturato e ben organizzato, deve essere la modalità giusta per garantirne l'efficace realizzazione.

Concludendo, non possiamo non ricordare quanto correttamente affermato da Tom Peters: «Il cambiamento è una porta che si apre solo dall'interno».

## 17. RE-SKILLING, UP-SKILLING E HUMAN SKILLING

di *Andrea Iovene*\*

### 17.1. Competenze dal futuro

L'avanzare della tecnologia e dell'intelligenza artificiale sta trasformando il mondo del lavoro, portando da una parte all'automazione di alcuni lavori, con conseguente scomparsa o radicale evoluzione, e dall'altra all'emergere di nuovi tipi di professione. Prepararsi a questa nuova realtà, che tuttora spaventa e avvilisce i più e mantiene vivo un sostanziale conflitto intorno all'uso delle nuove tecnologie, richiede una comprensione approfondita e dettagliata di questi cambiamenti e del loro impatto su occupazioni e professionisti.

Ogni volta che l'uomo interagisce con un nuovo processo di automazione si sente minacciato perché teme che la macchina, instancabile e precisa, potrebbe possa facilmente sostituirlo nel proprio lavoro rendendo superfluo il suo contributo. D'altra parte benché la consapevolezza che la forza lavoro debba necessariamente essere formata alle nuove competenze sia ormai comune a tutti i settori le organizzazioni sembrano muoversi ancora dentro a vecchi paradigmi, sottovalutando che la profondità e la velocità dei cambiamenti portati dal digitale nel mercato del lavoro sono senza precedenti.

Se da un lato ci sarà una riduzione dei dipendenti full-time come conseguenza dell'automazione, è altrettanto vero che ci si aspetta la creazione di nuove figure professionali per oltre il 25% dell'attuale forza lavoro (World Economic Forum, 2018).

Dall'analisi della situazione attuale emergono due punti chiave: innanzitutto è evidente che saranno le competenze e le abilità di ognuno ad acquistare un ruolo sempre più fondamentale nel mercato del lavoro, in secondo luogo risulta che la sfida che le aziende di tutti i settori dovranno affrontare

\* Responsabile Ufficio Job Placement IPE Business School.

è quella di adottare nuove modalità, nuove visioni, nuove strutture organizzative e una nuova gestione delle risorse umane. Si capisce quindi che le competenze saranno sempre di più la vera valuta del mercato del lavoro poiché rispecchiano in modo più dettagliato e approfondito l'effettiva adeguatezza del lavoratore alla professione.

Per rimanere competitivi nel mercato del lavoro e per supplire alla mancanza di competenza adeguate, si richiede innanzitutto una formazione e una preparazione professionale massiva della forza lavoro (vecchie e nuove generazioni).

Da questa previsione derivano due consigli: il primo è quello di formare i lavoratori più anziani in materia di tecnologie emergenti; il secondo è quello di fornire ai giovani una preparazione solida e adeguata per le nuove professioni del futuro, chiamando in causa non solo il mondo aziendale, ma anche quello dell'istruzione e della formazione.

## 17.2. Re-skilling e up-skilling

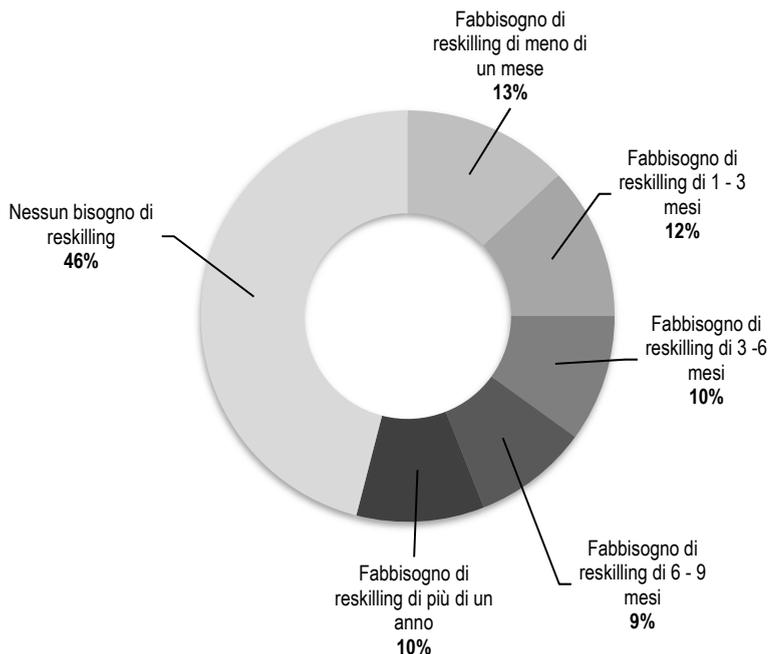
Stando così le cose, è più che mai urgente riflettere su nuove strategie di re-skill e up-skill e sulla loro attuazione. Serve una nuova cultura della formazione, fondata sul *continuous learning*, con contenuti personalizzati e studiati ad hoc per lo sviluppo e la crescita personale e professionale di ciascun lavoratore, che punti ad alimentare competenze trasversali senza privilegiare in modo esclusivo soft o hard skill, ma mantenendo (al contrario) invece un approccio globale.

Si tratta di due facce della stessa medaglia, la cui differenza è sottile: **re-skilling** significa aggiornare e potenziare (riposizionando) le competenze che stanno evolvendo, per effetto dello sviluppo tecnologico o per altri fattori esterni, al fine di migliorare il lavoro che la persona svolge oggi. **Up-skilling** significa potenziare (insegnando o apprendendo) nuove competenze per allargare le conoscenze e le abilità di una persona, con l'obiettivo di cambiare tipo di lavoro o mansione.

Per avere un'idea dell'importanza di dover aggiornare e potenziare le competenze delle persone in relazione alla trasformazione digitale, basta pensare che per l'OCSE il 14% della forza lavoro è “a rischio significativo di automazione”. L'Italia, in particolare, appare in ritardo rispetto agli altri Paesi europei: nel nostro Paese solo il 17% delle imprese fa formazione per sviluppare o aggiornare le competenze dei propri dipendenti in ambito ICT, a fronte di una quota che in media nell'area euro che è del 24%, in Germania e UK del 30% (OCSE, 2018). Inoltre, in Italia solo il 30% dei lavoratori che

rischiano significativamente di essere rimpiazzati dalle macchine ha partecipato a programmi di formazione negli ultimi dodici mesi (OCSE, 2019).

Fig. 1 – Fabbisogno di reskilling medio previsto tra le aziende per percentuale di dipendenti (2018-2022)



Fonte: World Economic Forum, Future of Jobs Survey 2018

Per questo motivo nelle organizzazioni il ruolo dell'HR diventa sempre più strategico, con il suo radar in grado di intercettare chi possiede determinate skill. Per analizzare e carpire al meglio le potenzialità di ognuno è necessario utilizzare una combinazione di metodi di valutazione: revisioni strutturate, valutazioni a 360 gradi, *peer review*, osservazioni sul posto, conversazione continua tra dipendenti e manager. Usando tutti questi strumenti, gli HR otterranno una panoramica completa delle competenze presenti in azienda e dovranno essere in grado di anticipare il bisogno di nuove competenze, come ad esempio una nuova acquisizione con immissione di nuovi dipendenti e tutto quello che comporta: cultura aziendale, conflitti, change management ecc.

Anche dal punto di vista del dipendente, è importante ricevere una formazione continua per evitare il rischio di divenire obsoleto. L'obiettivo

finale è di essere sempre potenzialmente “impiegabili” (incrementare l’*employability*), non solo con le grazie alle competenze che possono interessare a un’azienda, ma anche dimostrando di essere desiderosi di apprendere di nuove, così da rendere più breve il tempo necessario per passare a un nuovo ruolo. Uno dei limiti principali risulta essere il tempo che i dipendenti devono dedicare alla propria formazione, che spesso rappresenta tempo “rubato” alle normali attività lavorative. Per questo motivo sono da prediligere programmi che aiutano i dipendenti a svolgere attività formative, durante e dopo le attività lavorative, in un arco temporale più ampio, senza tuttavia compromettere l’equilibrio vita-lavoro. Si pensi a tal proposito al noto progetto MAAM – *Maternity as a Master* lanciato dalla startup *Life Based Value* e dedicato a genitori con figli da 0 a 3 anni che trasforma l’esperienza della genitorialità in un’occasione per sviluppare meta competenze e *human skill*. Allo stesso modo, l’Open education e le lezioni online accessibili a tutti, i cosiddetti MOOC – *Massive Open Online Courses*, offrono nuovi modi di acquisire e diffondere il sapere, e sviluppano competenze lungo tutto l’arco della vita (OECD, *Skills Outlook 2019 Thriving in a Digital World*).

Creare una cultura in cui apprendere è regola, base e fondamento del mondo del lavoro implica un profondo e radicale cambiamento sociale, istituzionale e, soprattutto, mentale. In questo modo, infatti, ogni lavoratore sarà innanzitutto un risolutore di problemi spronato al cambiamento che saprà ideare, opportunamente supportato dalle aziende e dalla continua formazione offerta, la sua personale carriera adeguata alle proprie competenze, al proprio profilo e alle richieste del mondo del lavoro. Così, si creeranno contemporaneamente delle nuove carriere mentre altre occupazioni che potrebbero sembrare in declino saranno implementate e modificate, creando nelle stesse nuovi sentieri percorribili, a seconda delle esigenze e delle opportunità della nuova era digitale.

Per questo tipo di formazione presente e futura si rendono necessarie tre caratteristiche fondamentali: capillarità, varietà e creatività.

- 1) Capillarità: è importante, come anticipato, far capire che, nell’ottica del sostegno a un cambiamento di prospettiva globale, c’è la forte necessità di formare i dipendenti a tutti i livelli, non solo il top management. Bisogna fare in modo che le nuove visioni e dunque le competenze si propaghino a tutti i livelli aziendali, e che tutti possano recepire e accogliere la volontà al cambiamento.
- 2) Varietà: creare una cultura d’apprendimento sta all’origine della possibilità per ognuno di riuscire ad affrontare al meglio l’era della globalizzazione e della tecnologia: ogni lavoratore sarà innanzitutto un risolutore di problemi. La varietà, inoltre, faciliterà la considerazione delle differenze

come risorsa e non come ostacolo, in vista di una società che riduca le barriere e sviluppi invece i valori di cooperazione e collaborazione.

- 3) Creatività, invece, è una di quelle competenze che sta acquisendo sempre più importanza, in una società che si prepara a lasciare alle macchine gran parte dei lavori prettamente meccanici. La creatività è importante sia a livello di “tocco umano” all’interno della professione, che significa dare a quest’ultima una caratteristica che la macchina in quanto meccanica non può dare, sia a livello di reinvenzione di nuove occupazioni.

Essenziale punto di partenza per qualunque programma formativo è l’analisi e mappatura delle competenze in Azienda e per singola risorsa. A tal fine, esistono numerose metodologie ma senza addentrarmi troppo nell’argomento, segnalo un utile strumento (per mappatura di base e massiva) già utilizzato da molti paesi europei il PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies). È un programma internazionale svolto dall’OCSE per analisi delle competenze dei lavoratori compresi tra 16 e 65 anni. Le competenze analizzate sono state: alfabetizzazione digitale, abilità logico-matematiche e problem solving e possono essere confrontati con i risultati nazionali e internazionali disponibili per i paesi partecipanti.

### 17.3. Human skill e “tocco umano”

Che tipo di competenze servono ad un Manager nell’era della tecnologia dove l’intelligenza artificiale farà già molto? L’unica cosa che ci rimane è essere umani, cioè fare le cose che le macchine non sono in grado di fare: problem solving, *troubleshooting*, gestione dell’ambiguità e poi una su tutte pensiero critico, saper fare le domande giuste!

Nella nota ricerca di Pwc sui quattro mondi possibili (PwC, 2017) un’ipotesi interessante è quella che vede la forza lavoro calata nella realtà del “mondo giallo”, uno scenario in cui le Human skills (*Humanness*) sono le qualità più ricercate e in cui lavoratori e consumatori cercano organizzazioni che abbiano un fondamento e una rilevanza sociale.

Per human skill si intende propriamente un tocco umano, come innovazione e creatività, pensiero critico e problem solving, intelligenza sociale e affidabilità, empatia e, d’altro canto, meta competenze, quegli insiemi di competenze e attitudini come flessibilità, capacità di iniziativa e leadership.

Al di là delle ipotesi sulle realtà del futuro, ciò che emerge è l’importanza di pensare ad una formazione in cui, accanto all’upskilling e al digital reskilling, si acquisiscano o si riscoprano le competenze “umane” e si potenzino

le meta competenze che possono offrire un vantaggio occupazionale di lungo periodo perché costituiscono un vero e proprio cambio di marcia nella mentalità. Si evolve così anche il target delle competenze ricercate.

Ma come fare tutto ciò?

Innanzitutto è importante analizzare le attività svolte per capire se e in che misura potrebbero essere automatizzate: partendo da queste considerazioni è possibile pianificare e sviluppare strategie nuove per rendere creativi i task più ripetitivi, imparando a valorizzare lo “human touch” proprio attraverso il giusto mix delle tanto temute soluzioni basate sull’intelligenza artificiale. Si tratta di coltivare una nuova forma mentis fondata sulla capacità di essere massimamente ricettivi nei confronti delle innovazioni.

Ad esempio, in tutti i lavori dove c’è una relazione diretta con il cliente finale (banche, ospedali, vendite al dettaglio ecc.), una volta che documenti e affari amministrativi saranno automatizzati, si potrà passare più tempo nella cura del cliente stesso. In un’epoca in cui la personalizzazione fa la differenza e rende competitiva un’azienda piuttosto che un’altra, la componente umana sarà super valorizzata.

In quest’ottica l’esperienza con gli Allievi dell’IPE Business School risulta molto positiva. Durante il loro percorso formativo molto tempo è dedicato all’apprendimento e la pratica delle Human skill ma, superando il modo tradizionale. Si parte da concetti di antropologia per trasmettere i fondamenti su chi è l’uomo. Un’analisi critica all’individualismo consente di comprendere meglio il senso relazionale del lavoro, l’ideologia di felicità e le virtù necessarie per affrontare la quotidianità e l’equilibrio lavoro-famiglia.

Infine, in una società molto competitiva, in cui viene data molta importanza a ciò che si sa o che si conosce, bisogna arrivare a valorizzare quanto il singolo sia in grado di valutarci, mettersi in discussione ed entrare in un processo di miglioramento continuo.

A livello sociale, la metamorfosi necessaria si può riassumere in una breve formula che deve spingere la cultura attuale del “sapere come” in una cultura futura dell’“imparare come”.

## 18. MAPPATURA DELLE COMPETENZE

di *Alfonso Maisto*\*

Ogni impresa ha come scopo principale quello di raggiungere i propri obiettivi di business, e su questa base si organizza, cerca quelle conoscenze e competenze di cui ha bisogno.

La mappatura delle competenze è uno strumento fondamentale, con il quale le aziende analizzano ciò di cui hanno bisogno e ciò di cui sono sprovviste: solo in questa maniera si è in grado di costruire un percorso che sia efficace ed efficiente per le proprie risorse umane.

### **18.1. Il processo di mappatura delle competenze: la job evaluation**

Nella premessa abbiamo fatto riferimento al fatto che l'obiettivo principale delle organizzazioni aziendali è quello di strutturarsi in maniera tale da poter perseguire i propri fini di business.

La nostra analisi deve partire dando una definizione chiara di che cosa sono le competenze. In particolare le potremmo definire come: l'insieme di comportamenti osservabili e misurabili e di caratteristiche personali, combinati con conoscenze e abilità, che gli individui e i gruppi devono possedere per ricoprire con successo un determinato ruolo.

A questo punto le domande da porsi sono: di quali caratteristiche hanno bisogno le mie persone per supportare l'attività imprenditoriale dell'azienda?

Uno strumento che ci permette di rispondere a questa domanda è senza ombra di dubbio la "job evaluation". Quest'ultima è un processo di analisi, nato negli Stati Uniti, in cui vengono analizzate le mansioni, le competenze e le metodologie necessarie per l'espletamento di un determinato compito. Essa consta di quattro fasi:

\* HR Specialist, Magneti Europe.

- a) *Job Analysis*: è un'analisi approfondita delle posizioni di lavoro. Vengono esaminati attentamente le azioni svolte, il metodo, il fine e cosa è richiesto per espletarle. L'obiettivo di questa analisi è quello di comprendere di quali conoscenze e competenze le risorse hanno bisogno per svolgere correttamente la propria attività lavorativa. Quindi è necessario, in questa fase, raccogliere, con strumenti quali le interviste, l'osservazione, la raccolta di documentazione, tutte quelle informazioni che possono darci un quadro esaustivo delle posizioni e delle attività ad esse connesse;
- b) *Job Description*: raccolte le informazioni di cui sopra, è necessario dunque organizzare quest'ultime in maniera tale da costruire una descrizione, un'esposizione scritta dei compiti, dei metodi e delle responsabilità;
- c) *Job Specification*: costruito il profilo dell'attività da porre in essere il prossimo passo da fare è quello di individuare quelle specifiche abilità, competenze, caratteristiche personali presenti in ciascuna mansione. Attraverso questo processo è possibile individuare e sintetizzare quei requisiti mentali (intelligenza, memoria, capacità di analisi ecc.), fisici (età, sforzo fisico, altezza ecc.), le abilità professionali;
- d) *Job Evaluation*: una volta chiuso questa parte di processo è necessario domandarsi qual è il valore aggiunto che quel tipo di attività lavorativa può dare alla nostra organizzazione aziendale. In poche parole, una volta compresa l'essenza stessa di una job è necessario capire quanto "vale" quest'ultima per l'impresa.

La metodologia sopra descritta può essere definita di tipo generico, ciò sta a significare che spesso le imprese possiedono strumenti personalizzati mutuati da tale struttura ma modificati in base alle diverse peculiarità organizzative. Lo scopo di tali processi deve essere però sempre il medesimo: rendere oggettivi e misurabili delle azioni e delle competenze. La flessibilità deve essere invece un particolare essenziale, viste le mutevoli trasformazioni del mondo produttivo ed economico.

In numerosi testi gli strumenti per effettuare una job evaluation sono diversi e spesso distinti in:

- metodi globali o non quantitativi: che considerano la mansione nel suo complesso;
- metodi analitici o quantitativi: che scompongono la mansione in fattori e li valutano.

Partiamo dai metodi globali e in particolare dalla cosiddetta "graduatoria". Quest'ultima non parte dal concetto di valore, ma da quello di rango. In pratica, avviene un confronto duale tra i diversi compiti in base ai contenuti

delle *job description*, che vengono analizzati sulla base di parametri quali la difficoltà o il ciclo produttivo. La “graduatoria” viene poi redatta da una commissione mista scelta appositamente e composta dalla Direzione Risorse Umane e da un gruppo di lavoratori particolarmente esperti. Il *vulnus* di tale approccio sta proprio nel concetto di graduatoria. Infatti viene costruita una gerarchia delle posizioni (la posizione A è più importante della posizione B) ma non un intervallo (la posizione A è il “doppio” della posizione B). Viene quindi a crearsi un’analisi poco oggettiva e che si presta ad effetti distorsivi nei giudizi e nella stessa contrattazione tra le parti chiamate in causa. Da quanto sopra indicato, inoltre, appare lapalissiano che tale approccio cristallizza facilmente delle posizioni, non permettendo quindi un’analisi di nuove e ulteriori.

L’altro metodo globale fortemente utilizzato, in particolare per l’analisi di posizioni impiegate e nelle pubbliche amministrazioni, è quello della classificazione, basato su di un sistema di classi e sottoclassi di inquadramento. I parametri di riferimento di tale analisi sono principalmente: la complessità del lavoro, la preparazione, la supervisione esercitata. Tale metodo è però anche il punto debole di tale approccio: tale azione è assimilabile, sotto molti aspetti, alle declaratorie di livello o ai profili utilizzati nei sistemi di inquadramento. In questa ottica l’astrazione delle classi dovrebbe essere in grado di ricondurre a sé tutte le possibili fattispecie che si palesano nella realtà lavorativa.

Tra i metodi analitici, invece, il più diffuso è sicuramente quello del punteggio. La logica è molto semplice: è possibile oggettivare ogni posizione attraverso un numero. Il primo passo da fare è quello di raggruppare delle posizioni in “famiglie” al cui interno vengono inserite una o più posizioni cioè di caratteristiche presenti in maniera trasversale nelle posizioni. In questa prospettiva, non possiamo non citare la metodologia di analisi utilizzate in alcune aziende del mondo automotive. In questo contesto, l’oggettivazione numerica è divenuta un obiettivo da perseguire e che coinvolge allo stesso tempo la formazione e lo sviluppo dei singoli individui.

## **18.2. Il metodo WCM**

Nei sette step del people development, uno dei pilastri chiave della metodologia World Class Manufacturing (da ora in avanti WCM) è proprio quella dell’analisi delle competenze necessarie per l’espletamento di un determinato ruolo e di quelle possedute dalle persone della propria organizzazione.

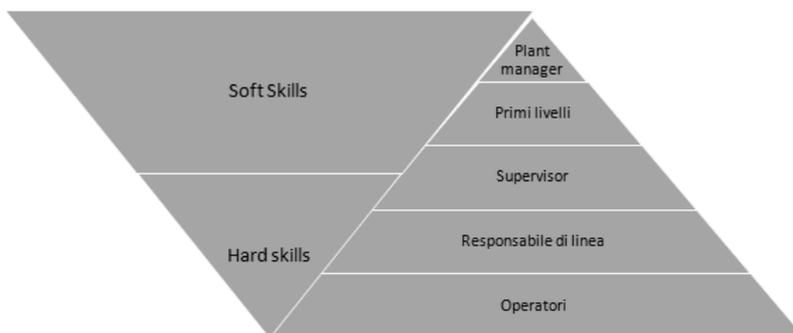
Lo strumento chiave di questo processo, che parte dalla job description, cioè dalla definizione delle singole mansioni che compongono un ruolo, è la pesatura delle singole competenze che sono necessarie per l'espletamento delle su citate mansioni.

Inizialmente le sole competenze su cui ci si focalizzava erano solo quelle WCM; oggi, invece, si stanno analizzando anche le competenze tecniche e quelle caratteriali, le cosiddette soft skill.

Tale impulso, senza dubbio, è stato dato dalle diverse Direzioni Risorse Umane, le quali si sono rese conto che da sole le competenze WCM non erano in grado di descrivere nella sua interezza un determinato ruolo, e che le persone chiamate a ricoprire alcune posizioni aziendali avevano bisogno di essere preparate e sviluppate in determinati ambiti quali la comunicazione, la leadership ecc.

Si è osservato come nella piramide gerarchica che più si sale e più diventa importante lavorare sul sistema delle soft skill: è la famosa logica della piramide rovesciata, descritta dallo schema riportato in Figura 1.

*Fig. 1 – La piramide rovesciata delle soft skill e gerarchia organizzativa*



La metodologia utilizzata nel WCM parte dalla possibilità di graduare il possesso delle competenze sulla base di 5 livelli (la logica in questo caso è molto simile a quella dei punteggi, ma il WCM dà anche una definizione dei singoli livelli):

- Livello 1: La persona non ha alcuna conoscenza;
- Livello 2: La persona conosce ma non ha mai applicato;
- Livello 3: La persona applica ma con supporto;
- Livello 4: La persona applica in piena autonomia;
- Livello 5: La persona è in grado di insegnare.

Dalla lettura di questa didascalia è semplice comprendere che dalla conoscenza (livelli 1 e 2) si passa alla competenza (livelli 3, 4 e 5). Attraverso questa distinzione il WCM è in grado di rendere oggettive tutte le competenze necessarie per l'esecuzione di determinate mansioni legate a singoli ruoli.

Il processo di oggettivazione passa per una serie di fasi:

- a) individuazione della job description;
- b) individuazione delle competenze necessarie (tecniche, ma ultimamente l'approccio sembra quello di prendere sempre più in considerazione le soft skill);
- c) mappatura delle competenze di un individuo: in questo la metodologia si orienta mediante l'applicazione di alcuni strumenti in particolare:
  - c.1) test di entrata e di uscita per la conoscenza;
  - c.2) check list necessaria per monitorare l'applicazione delle conoscenze acquisite e metodologia LUTI (Learn, Use, Teach, Inspect).

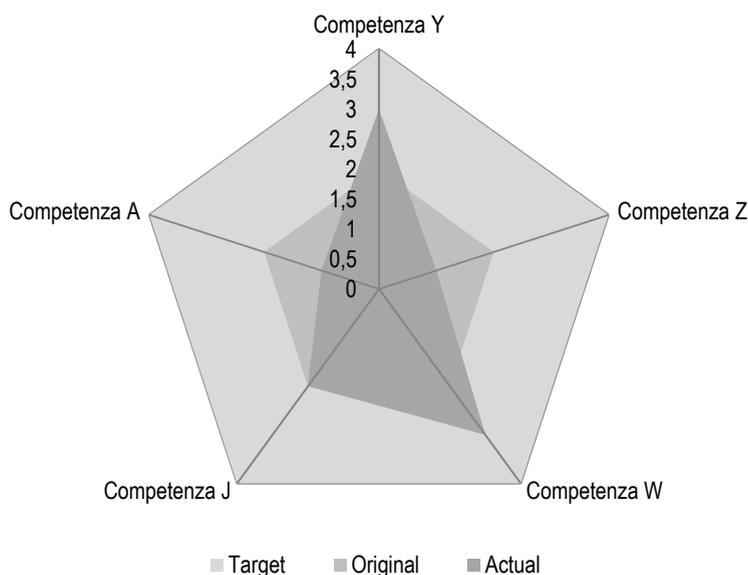
I passaggi sopra indicati vengono inseriti in un diagramma chiamato radar chart, che mostra visivamente il punto di partenza, quello di arrivo e i passaggi che gradualmente si stanno facendo per giungere al risultato prefissato.

Il sistema delle radar permette di avere una mappatura e uno strumento immediato per individuare i gap da colmare e quali sono le priorità da seguire.

Naturalmente tale metodologia non deve essere mai fine a sé stessa, ma seguire quelle che sono le strategie tracciate dal business. Quest'ultimo, infatti, ha bisogno di persone che siano in grado non solo di supportarlo ma anche di poter dare quel *quid* in più nei momenti di trasformazione e di cambiamento.

Partendo da ciò è possibile costruire numerosi profili e schematizzarli e comprendere che cosa manca alla realtà produttiva per ottenere quei determinati risultati richiesti dalla competizione industriale. Anche in virtù di tale approccio è palese come il rapporto tra posizione (o ruolo) e individuo può essere influenzato da diversi fattori. Molte competenze possono essere comuni in diversi ruoli, quindi un soggetto potrebbe tranquillamente ricoprire diversi ruoli nella stessa organizzazione, adattandosi quindi alle esigenze del business.

Fig. 2 – Un esempio di radar chart



D'altronde è vero anche l'inverso, con questa tipologia di approccio, l'azienda è in grado di cambiare rapidamente pelle: ciò che conta è che nel suo interno vi siano quelle competenze necessarie alla propria attività imprenditoriale, che può essere posseduta non solo da un singolo individuo, ma anche da un determinato gruppo di persone.

In questa ottica il rapporto ruolo, persona e competenza è completamente ribaltato a favore di un possesso di competenze sempre più staccato dal singolo individuo e sempre più legato all'insieme delle persone che operano quotidianamente nell'organizzazione imprenditoriale.

Sulla base di tale ragionamento, appare lapalissiana l'importanza della mappatura delle competenze per un contesto aziendale.

In numerose aziende ci sono due momenti chiave di questo processo: il primo riguarda la definizione delle lacune di conoscenza e di competenza, di solito tale attività viene svolta all'inizio dell'anno o alla fine dell'anno precedente, quando cioè vengono definiti gli obiettivi economici da perseguire.

Altro momento importante è quello del follow up che di solito avviene a metà anno, in cui, insieme anche agli enti appartenenti all'organizzazione, si fa un punto della situazione.

Si vede infatti se la strategia dell'area HR ha portato i suoi frutti, e se le persone sono state adeguatamente supportate nel loro processo di sviluppo.

Questo passaggio è determinante, visto che da questo momento in poi dovrà essere ritarata la strategia di sviluppo, ove ciò si renda necessaria, o stabilire le attività che dovranno essere svolte nel prossimo futuro per chiudere il processo attivato ad inizio anno.

Il metodo sopra indicato è uno dei tanti che esistono per la valutazione delle competenze.

Quest'ultimo è molto usato nell'ambito automotive, ma si sta espandendo velocemente anche in altre realtà.

### **18.3. Competenze e performance**

Il WCM ha un approccio molto analitico e ha come obiettivo principale la crescita delle persone: i risultati di tale processo viene valutato soprattutto attraverso la partecipazione, da parte delle persone formate, al processo di miglioramento dell'intera struttura aziendale.

In poche parole, nel World Class Manufacturing la crescita dell'organizzazione dipende dalla crescita del singolo, e non può esserci l'una senza l'altra.

Su questa scia si collocano altre metodologie molto interessanti sulla valutazione delle competenze.

Il primo dei quali è concentrato sulla valorizzazione della performance. Secondo questo approccio la competenza può essere scoperta solo ex-post, cioè una volta generata una performance superiore rispetto ad altre. Questa metodologia ha una vista sul passato, vede solo ciò che già si è manifestato, questo è un punto debole.

Qualcuno ha ipotizzato che questo strumento potesse essere rinforzato attraverso le cosiddette metacompetenze, cioè sulle competenze generali in grado di generare competenze specifiche. Tale analisi è legata al raggiungimento degli obiettivi ed è uno strumento che permette non solo di valutare le prestazioni e le competenze raggiunte, ma anche di costruire e di implementare politiche di tipo retributivo, che potranno influenzare moltissimi processi HR anche legati alla ricerca e alla selezione del personale.

Infatti, l'azienda sarà orientata a ricercare sul mercato solo quelle figure necessarie per il raggiungimento dei propri obiettivi. Naturalmente, nel valutare una prestazione, l'organizzazione dovrà prima di tutto individuare degli standard da premiare e stabilire quelli che sono i livelli minimi attesi, che saranno strutturati anche in base alla job evaluation.

Costruire questo tipo di processo non è semplice: l'oggettivazione è la chiave di volta di questa metodologia.

Tutto deve essere ricondotto ad un numero al fine di realizzare un sistema che venga riconosciuto come obiettivo e come meritocratico.

Le tecniche per la valutazione delle performance maggiormente utilizzate sono:

- a) il metodo, il confronto e la distribuzione forzata: prevede che il valutatore proceda a una valutazione relativa. Vengono messi a confronto gruppi eterogenei (dal punto di vista delle prestazioni) di persone per cui ogni soggetto viene comparato singolarmente con ognuno e con gli altri membri del gruppo;
- b) il metodo distribuzione o forzata: invece si basa sulla creazione di un gruppo omogeneo da un punto di vista delle prestazioni. Avremo dunque membri con performance ottime, intermedie e inferiori a quelle che sono le attese. I vantaggi di questo metodo sono innanzitutto il compito assegnato ai manager di differenziare i loro collaboratori, individuando quelli con prestazioni maggiori spingendo dunque l'organizzazione a stabilire degli standard di performance da utilizzare nella distribuzione. Inoltre, l'azienda è in grado di comprendere quali sono i metodi e la capacità di valutazione dei propri manager nella individuazione di quelle competenze strategiche richieste dalla stessa organizzazione. Non mancano le critiche a queste metodologie: le più forti sostengono che questa crei una competizione dannosa tra i lavoratori non permettendo così la creazione di un team di lavoro

In conclusione, al di là di quale sia la metodologia scelta, ritengo che un'azienda debba puntare ad avere al proprio interno non solo le competenze necessarie al proprio business, ma anche ad avere persone che a loro volta sono in grado di generare nuove competenze e cambiamento: in caso contrario lo sviluppo della persona non è orientato e si trasforma solo in un obbligo di legge o in un'attività a non valore aggiunto.

Il rischio è quindi quello di perdere quell'approccio al miglioramento continuo che solo un personale formato può dare.

# 19. ETICA E RESPONSABILITÀ DELLE IMPRESE

di *Stefania Giunto\**

## 19.1. L'evolversi del concetto di responsabilità sociale d'impresa

«Chi crede che una crescita esponenziale possa continuare all'infinito in un mondo finito è un folle, oppure un economista» afferma Kenneth Boulding.

Ognuno di noi pensa che le risorse della terra siano inesauribili, ma presa coscienza della falsità di tale pensiero, bisogna correre ai ripari. Se ognuno di noi riflettesse sulla reale portata di tale condizione e sulla circostanza che ogni essere umano è ciò che respira, ciò di cui si nutre e l'ambiente in cui vive, si comporterebbe dando una maggiore attenzione a tutto ciò che lo circonda e soprattutto darebbe maggiore importanza alla circostanza che il comportamento di ciascun essere umano, soprattutto in termini imprenditoriali, condiziona l'esistenza di tutti gli esseri umani.

Infatti, già nel 1992 la Conferenza Mondiale dell'ONU su ambiente e sviluppo "Earth Summit" afferma l'inscindibilità di sviluppo economico, equità sociale e tutela dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile si sostanzia di ben tre tipi di sostenibilità differenti che sono sostenibilità economica, sociale ed ambientale e, soprattutto, prende il significato di «assumersi una responsabilità nei confronti delle generazioni future». A rafforzamento di tale concetto sussistono due citazioni, a mio modesto avviso, esemplari:

Lo sviluppo sostenibile e la pace si conquistano solo con la giustizia nell'uso dei beni della terra che è l'unica nostra casa comune (Padre Ernesto Balducci).

Lo sviluppo sostenibile soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (V. Shiva).

\* Responsabile Ufficio Amministrazione del Personale, S.A.P.NA.

Quindi tutte le attività dovrebbero essere improntate ad uno sviluppo sostenibile, cardine della Green Economy, e svolte nel rispetto dei principi dettati da efficienza, economia, etica ed ecologia.

La responsabilità sociale d'impresa (d'ora in poi RSI) è come se si componesse di tre dimensioni (economica, sociale e ambientale) sicuramente distinte ma collegate saldamente l'una all'altra, come si evidenzia nell'immagine qui di seguito riportata.

Fig. 1 – Le tre dimensioni della Responsabilità Sociale delle imprese (RSI)



Una visione così innovativa, propone con forza un segnale di estremo cambiamento proprio perché pone le proprie basi sulla indiscutibile legittimazione del cittadino nella sua qualità di persona umana, e pare interessante, o quantomeno auspicabile, immaginare un modello di governance aziendale che rispetti in pieno l'essere umano in quanto tale. Un "modello di governance" che, in quanto strumento fondamentale per l'esistenza, la gestione e lo sviluppo improntato ai principi di partecipazione e trasparenza è fondato sulla legittimazione condivisa *erga omnes* proprio perché il «diritto ambientale» è il «diritto della persona umana» e, in quanto tale, ogni cittadino ne è titolare. La RSI si può sostanziare nell'intento e nella volontà delle imprese di gestire, nel miglior modo possibile, le problematiche d'impatto sociale e, quindi, etico.

Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), definisce la RSI come «l'impegno continuo dell'impresa di comportarsi eticamente contribuendo allo sviluppo economico, per migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, della comunità locale e dell'intera società».

## 19.2. Principi etici e normativi

Precursore di tale principio, già nel 1968, fu l'economista italiano Giancarlo Pallavicini, il quale nel suo testo *Strutture integrate nel sistema di-*

*stributivo italiano*, afferma che, ogni azienda deve tenere ben presenti una serie di necessità sia interne che esterne all'azienda stessa, nel senso che un comportamento socialmente responsabile, che si uniforma ai principi ambientali, etici e sociali, oltre che economici, gode di un vantaggio in quanto un qualsiasi prodotto che essa mette sul mercato è apprezzato non solo per le sue caratteristiche ma anche per l'impegno "etico" dell'impresa che lo produce mediante processi protesi allo "sviluppo sostenibile". Tale approccio etico delle aziende non riguarda solo gli stakeholders ma riguarda soprattutto i cittadini, ai quali va fornita la garanzia di una politica mirata e di un sistema aziendale organizzato.

L'Unione Europea con il "Libro Verde" nel 2001 aveva dato già una precisa definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa, ma è con la comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011 che la Commissione Europea, riesamina e supera la nozione espressa precedentemente nel Libro Verde e offre una nuova definizione: «La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società» imponendo all'attenzione di tutti significative novità alla già complessa discussione sul tema, in quanto riduce il peso di un approccio soggettivo delle imprese richiedendo una decisa adesione ai principi a cui si ispirano le organizzazioni internazionali come le linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali e dal Global Compact dell'ONU.

Le linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali (pubblicate nel 1976 e revisionate l'ultima volta nel 2011) costituiscono forse il più importante e completo codice di comportamento internazionale ad adesione volontaria. Tali linee guida, in particolare, prevedono una serie di principi e standard non vincolanti aventi ad oggetto le tematiche dell'occupazione e delle relazioni industriali, il rispetto dei diritti umani, la conformità alle leggi, la tutela ambientale, la trasparenza, la lotta alla corruzione, la tutela dei consumatori, la concorrenza e la fiscalità.

Il global compact non rappresenta una tradizionale agenzia ONU, ma piuttosto un network ad adesione puramente volontaria che tenta di collegare tutti i principali attori sociali (come governi, imprese, organizzazioni del mondo del lavoro e società civile) e il cui scopo è quello di promuovere l'adozione di principi comuni da parte della comunità internazionale su scala globale e catalizzare azioni in favore degli obiettivi dell'ONU.

In particolare, i 10 principi del global compact prevedono la necessità di: sostenere e rispettare i diritti umani nell'ambito delle rispettive sfere d'azione; assicurarsi di non essere, anche indirettamente, complici di abusi per quanto concerne i diritti umani; garantire la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva; assicurarsi di non fare uso di alcuna forma di lavoro forzato o coatto; astenersi dall'impiegare

lavoro minorile; eliminare ogni forma di discriminazione con riferimento ad assunzioni e licenziamenti; avere un approccio preventivo rispetto alle sfide ambientali; promuovere iniziative per una maggiore responsabilità ambientale; incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente; impegnarsi nel combattere ogni forma di corruzione, comprese l'estorsione e le tangenti.

Molteplici sono le azioni intraprese, a diversi livelli, che mirano alla realizzazione della RSI, basta pensare alle ISO, infatti con la sigla ISO 9000 si identificano una serie di linee guida e norme, sviluppate dall'International Organization for Standardization da qui l'acronimo ISO che definiscono «i requisiti per la realizzazione di un sistema di gestione della qualità finalizzato a condurre i processi aziendali ed a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei prodotti e dell'erogazione del servizio». Gli standard afferenti all'argomento trattato sono:

- SA8000 (Social Accountability 8000): è lo standard di riferimento sviluppato dal Social Accountability International (SAI) e supervisionato dal Social Accountability Accreditation Services (SAAS) ed è stata la prima norma sulla responsabilità sociale riconosciuta a livello mondiale come standard di riferimento certificabile. La ISO 8001 ha l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro di tutti ed è applicabile a tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore operativo. Lo standard SA8000 si basa su diverse convenzioni internazionali quali l'ILO – International Labour Organization, la Dichiarazione ONU sui diritti umani e la Convenzione delle Nazioni Unite per i Diritti dei Bambini.

Lo standard affronta una vasta gamma di questioni tra cui il lavoro minorile e quello forzato, la salute e la sicurezza, la libertà di associazione, il diritto alla contrattazione collettiva di lavoro, le discriminazioni, le pratiche disciplinari, l'orario di lavoro, la retribuzione e i sistemi di gestione relativi al controllo della catena di fornitura, la gestione della comunicazione esterna e le politiche aziendali. Infatti, ha proprio la funzione di assicurare, all'interno delle imprese, condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale garantendo anche un corretto approvvigionamento delle risorse.

Inoltre, lo standard SA8000 è il più diffuso a livello mondiale per la responsabilità sociale di un'azienda, ed è applicabile ad imprese di qualsiasi settore, serve a valutarne il rispetto dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali;

- AA1000 (AccountAbility 1000) è uno standard di processo elaborato per valutare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico

e sociale e dello sviluppo sostenibile, creato per consentire e dimostrare l'impegno delle aziende al rispetto dei valori etici attraverso l'uso di strumenti oggettivi, imparziali e trasparenti. Questo modello è stato progettato allo scopo di migliorare le prestazioni di rendicontazione delle organizzazioni, attraverso un processo di consultazione e coinvolgimento degli stakeholder, intesi come tutte le parti portatrici di interesse. L'AA1000 è stato creato nel 1999 da ISEA (Institute of Social and Ethical Account Ability), organismo riconosciuto a livello internazionale per l'esperienza maturata nell'ambito dei processi di rendicontazione sociale e di sostenibilità delle organizzazioni, come meglio si vedrà poi nel quinto paragrafo di questo capitolo) dedicato al bilancio sociale.

Lo standard AA1000 è uno standard di processo che ha lo scopo di incoraggiare ed elevare il concetto di trasparenza e imparzialità e soprattutto è un modello dinamico, fondato sul concetto di miglioramento continuo.

Questo grande fermento, infatti, porterà l'Unione Europea, che con il "Libro Verde" nel 2001 aveva dato già una precisa definizione della responsabilità sociale d'impresa, a riformulare il concetto, infatti è con la comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011 che la Commissione Europea, riesamina e supera la nozione espressa precedentemente nel Libro Verde e offre una nuova definizione che lega fortemente la responsabilità delle imprese all'impatto di esse sulla società, imponendo all'attenzione di tutti significative novità richiedendo una decisa adesione ai principi a cui si ispirano le organizzazioni internazionali come OCSE e ONU, si chiede ad un'impresa di adottare un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse.

### **19.3. La responsabilità sociale collettiva e il diritto all'informazione ambientale**

Si afferma, quindi, sempre con maggiore incisività, una nuova accezione di responsabilità sociale, non solo riferita alla singola impresa, ma a tutta la collettività, finalizzata a stimolare le imprese ad assumere comportamenti responsabili, si passa da una "responsabilità individuale" a una "responsabilità collettiva" che ha l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni (pubbliche e private; profit e non profit) in un percorso condiviso

proteso allo sviluppo sostenibile, contemperando le esigenze economiche con l'interesse comune sociale e ambientale.

La prima affermazione di tale principio risale al 1972, in occasione della Dichiarazione delle Nazioni Unite alla “Conferenza sull'ambiente umano”, svoltasi a Stoccolma dal 5 al 16 giugno dello stesso anno, durante la quale emerse chiaramente «il bisogno di individuare prospettive e principi comuni al fine di ispirare e guidare i popoli del mondo verso una conservazione ed un miglioramento dell'ambiente umano».

In essa si pose per la prima volta l'accento sul fatto che, per migliorare in modo duraturo le condizioni di vita, occorresse salvaguardare le risorse naturali a beneficio di tutti e per raggiungere questo obiettivo si rendeva necessaria una collaborazione internazionale, con il focus sulla soluzione dei problemi ambientali, senza, tuttavia, dimenticare gli aspetti sociali, economici e inerenti lo sviluppo.

Durante tale conferenza, si posero le basi per quello che, a partire dagli anni Ottanta, venne chiamato “sviluppo sostenibile”, infatti al principio n. 1 della Dichiarazione delle Nazioni Unite si legge: «L'uomo ha il dovere solenne di proteggere e migliorare l'ambiente a favore delle generazioni presenti e future» e al principio n. 20 si legge che «in tutti i Paesi, specialmente in quelli in via di sviluppo, deve essere incoraggiata [...] la libera circolazione delle informazioni scientifiche e delle esperienze più recenti, al fine di facilitare la soluzione dei problemi ambientali [...]».

Come ben può notarsi, proprio da Stoccolma iniziò l'iter che, vent' anni dopo, portò ad una più incisiva e chiara enunciazione del diritto di “informazione ambientale”.

Infatti, tra il 3 e 14 giugno del 1992, si svolse la Conferenza di Rio de Janeiro – United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), – che è stata la prima conferenza mondiale dei capi di Stato sull'ambiente, alla quale parteciparono rappresentanti dei Governi di ben 178 Paesi, più di 100 capi di Stato ed oltre 1.000 organizzazioni non governative.

Nell'ambito della Conferenza mondiale, tra le altre, furono sottoscritte:

- l'Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo, dichiarazione che pone lo sviluppo sostenibile come una prospettiva da perseguire per tutti i popoli del mondo;
- la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici;
- la Convenzione quadro sulla biodiversità, con l'obiettivo di tutelare le specie nei loro habitat naturali e riabilitare quelle in via di estinzione;
- la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo, che definisce, in 27 principi, diritti e responsabilità delle Nazioni nei riguardi dello sviluppo sostenibile.

Pertanto, lo scopo principale della Conferenza, denominata anche “Eco ’92 o Summit della Terra”, fu quello di elaborare un piano d’azione che indirizzasse l’economia mondiale verso un percorso sostenibile di sviluppo e che non depauperasse le risorse ambientali a danno delle presenti e future generazioni.

E, proprio l’ultima delle Dichiarazioni citate, risultato della Conferenza di Rio, viene affermato che «il modo migliore di trattare le questioni ambientali è quello di assicurare la partecipazione di tutti i cittadini interessati, ai diversi livelli. A livello nazionale, ciascun individuo avrà adeguato accesso alle informazioni concernenti l’ambiente in possesso delle pubbliche autorità, comprese le informazioni relative alle sostanze ed attività pericolose nella comunità, e avrà la possibilità di partecipare ai processi decisionali. Gli Stati faciliteranno ed incoraggeranno la sensibilizzazione e la partecipazione del pubblico rendendo ampiamente disponibili le informazioni».

Ma è con la Convenzione di Aarhus del 1998 che nasce una disciplina autonoma dell’informazione in materia ambientale, infatti, la Convenzione si occupa di «accesso all’informazione, di partecipazione del pubblico al processo decisionale e di accesso alla giustizia in materia ambientale».

Si tratta, dunque, di un atto di principi fondato su tre pilastri: l’accesso all’informazione ambientale, la partecipazione al pubblico ai processi decisionali e l’accesso alla giustizia. Conseguentemente, costituisce un testo di riferimento poiché sancisce il passaggio da una molteplicità di riconoscimenti normativi ed internazionali eterogenei del valore dell’informazione ad una considerazione unitaria ed organica di tutti gli istituti in esso contemplati.

Sottoscritta sotto l’egida della United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), entrata in vigore nel 2001 e, ratificata in Italia con la L. n. 108/2001, la Convenzione prevede una serie di obblighi a carico di alcune tipologie di soggetti, pubblici e privati, definiti “autorità pubbliche”, ovvero non solo la pubblica amministrazione ma anche soggetti (fisici o giuridici) che esercitano responsabilità o funzioni pubbliche in materia ambientale, nonché ogni altro soggetto che esercita responsabilità o funzioni pubbliche, o che eroga servizi pubblici in materia ambientale.

Così, in primo luogo con la Convenzione viene garantito ai cittadini l’accesso all’informazione ambientale secondo due modalità, ovvero mediante un ruolo passivo e uno attivo della pubblica amministrazione consistente, rispettivamente, nel rispondere alle richieste dei cittadini oppure nel divulgare l’informazione ambientale.

Si assiste quindi, anche, allo sviluppo sempre maggiore del concetto di “informazione ambientale” ampiamente tutelato dal nostro ordinamento

giuridico ed in tal senso si vedano l'art. 2, lett. a), d.lgs. n. 195/2005 nonché il d.lgs. n. 81/2008 e il d.lgs. n. 33/2013 con la previsione dell'accesso civico.

L'attenzione va posta, innanzitutto, sul concetto di informazione ambientale adottato, che è molto ampio e comprende qualsiasi informazione in forma scritta, visiva, sonora, elettronica o altra forma riguardante:

- lo stato degli elementi dell'ambiente quali l'aria e l'atmosfera, l'acqua, il suolo, il territorio, il paesaggio e i siti naturali;
- fattori quali le sostanze, l'energia, il rumore, le radiazioni, ed attività o provvedimenti, compresi i provvedimenti amministrativi, gli accordi ambientali, le politiche, le disposizioni legislative;
- lo stato della salute, la sicurezza e le condizioni di vita delle persone, nonché lo stato dei siti e degli edifici di interesse culturale.

Alla luce di quanto esposto, si è affermato che «la Convenzione, oltre ad ampliare l'ambito oggettivo della Direttiva della CEE 90/313 ne precisa il quadro soggettivo, riconoscendo espressamente, per la prima volta nel diritto internazionale, il ruolo delle associazioni di protezione ambientale non governative ed il loro diritto ad accedere alle informazioni sullo stato dell'ambiente. È addirittura, presumibile che tale normativa internazionale, ispirata all'accessibilità delle informazioni ambientali, abbia influenzato poi la revisione della Direttiva 90/313/CEE conclusasi, infatti, con l'emanazione di una nuova Direttiva 2003/4/CEE» modificata in tal senso. Tuttavia, è opportuno sottolineare che, per quanto esteso, il diritto di accesso non è comunque assoluto ma sono previste alcune specifiche ipotesi di esclusione e vi è sempre un bilanciamento fra diritto all'informazione e riservatezza e/o interessi superiori.

Altresì, un caposaldo della Convenzione è costituito dalla previsione della partecipazione del pubblico al decision making ambientale. Nella specie, gli artt. 6, 7 e 8 prevedono che il pubblico interessato abbia diritto a partecipare ai processi decisionali rispettivamente relativi a: l'autorizzazione di determinate attività (specificate o comunque aventi impatto ambientale significativo); l'elaborazione di piani, programmi, politiche ambientali; l'elaborazione di regolamenti di attuazione e/o strumenti normativi giuridicamente vincolanti e di applicazione generale.

## **19.4. I benefici della responsabilità sociale d'impresa**

Tutta questa apertura alla partecipazione fa ben comprendere come la responsabilità sociale d'impresa sia un dovere etico, un valore da tutelare e proteggere, in cui ciascun singolo individuo deve ritrovarsi ed essere concorde con gli altri per il perseguimento del bene comune, immaginiamo l'ap-

plicazione di tale principio estesa a un'impresa in termini di risorse umane, si potrebbero ottenere alcuni benefici quali un senso di maggiore appartenenza, una coesione di intenti e l'effetto di tali benefici potrebbe avere poi influenze positive sull'umore del singolo e, collettivamente, sull'aumento della produttività dell'impresa. Ma proviamo a riassumere gli effetti benefici con lo schema in Figura 3 alla pagina seguente.

## 19.5. Il bilancio sociale

Come ampiamente argomentato, la definizione di responsabilità sociale più diffusa è stata pubblicata dall'Unione Europea, nel Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee del 2001, che la definisce come «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate», poi sviluppatasi come innanzi descritto.

Tra gli strumenti idonei al perseguimento della responsabilità sociale, la Comunità Europea ha avuto il merito di introdurre il “bilancio sociale” che consiste in un documento con il quale un'impresa e/o un ente pubblico ed anche un'associazione, comunica periodicamente e volontariamente, gli esiti della propria attività.

Infatti rende pubblici non solo logli aspetti finanziari e contabili, ma anche le politiche sociali e ambientali messe in atto durante lo svolgimento della propria attività.

L'importanza del bilancio sociale consta nella sua natura di documento che nasce a valle dell'esito di un processo con cui l'impresa rende conto delle proprie scelte, delle proprie attività e dei risultati in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'azienda o l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale. Affinché un'impresa possa dirsi socialmente responsabile devono dunque contemperarsi tutti questi aspetti: se la massimizzazione del profitto e il rispetto della legge sono stati da sempre imprescindibili, ora diventano necessari anche comportamenti e qui ed eticamente corretti.

Fig. 3 – I benefici della responsabilità sociale di impresa



## 20. FORMAZIONE E SOFT SKILL: IL PROGETTO MAMME@WORK

di *Giovanna d'Elia\**

In un'epoca caratterizzata da continui e repentini cambiamenti, le aziende, per rimanere competitive, devono investire sulle competenze dei loro collaboratori. Non solo sulle competenze tecniche ma soprattutto su quelle "soft" che, a dispetto del nome, fanno davvero la differenza nelle prestazioni sia a livello di singoli che di team. Per questo motivo abbiamo sperimentato un metodo focus consulting esperienziale e creativo, attuato nel progetto Mamme@Work di cui si racconterà l'esperienza in questo capitolo.

Il progetto Mamme@Work è un percorso dedicato al reinserimento post-maternità, che nasce dalla necessità di rimettere in discussione la tradizionale ripartizione di ruoli di genere.

Uno dei momenti lavorativi più delicati della vita di una donna è senza dubbio il rientro dalla maternità: momento in cui la donna ha bisogno di essere guidata e supportata per conciliare al meglio lavoro e famiglia. Per questo, Banca Popolare di Puglia e Basilicata (d'ora in poi BPPB) ha realizzato un percorso Mamme@Work, in collaborazione con la società di consulenza focus consulting che ha lo ha ideato e progettato. Si tratta di un progetto dedicato al reinserimento professionale delle mamme lavoratrici che prevede: sessioni di formazione d'aula e sessioni di coaching dedicate alle mamme; sessioni di formazione rivolte ai loro diretti responsabili. Il coinvolgimento di uomini e donne, in un'ottica di pari opportunità, rende il progetto ampiamente innovativo.

L'intervento formativo risponde ad una politica di gestione del personale improntata sul managing diversity, l'insieme di politiche volte a valorizzare la diversità all'interno di un ambiente di lavoro.

Il percorso fa leva su motivazione, competenze e reti di relazione.

\* HR Business Partner, Focus Consulting.

Il coach incontra direttamente la neo mamma, ascoltandola dal punto di vista personale e professionale, al fine di condividerne le aspettative e le difficoltà relative al rientro dalla maternità, e di potenziarne le competenze acquisite per metterle al servizio del ruolo e dell'organizzazione.

L'essere mamma rinforza tante capacità e potenzialità come la gestione del tempo, la scelta delle priorità, il saper prendere decisioni, la capacità di ascolto, la gestione di situazioni complesse ed imprevedibili. Attraverso questi corsi le madri potranno tradurre tutte queste caratteristiche in competenze lavorative, rendendole efficaci strumenti per lavorare meglio con colleghi e collaboratori, accrescendo la motivazione, l'intuito e il problem solving.

La metodologia proposta è improntata alla massima interattività: alla presentazione di strumenti e tecniche infatti, si alternano costantemente momenti di confronto tra le realtà dei partecipanti ed attività pratiche finalizzate a far sperimentare direttamente quanto proposto e ad allenare le competenze necessarie attraverso il coinvolgimento di tutti.

L'idea di un approccio di genere nell'organizzazione bancaria e la visione dello sviluppo delle differenze nasce nel contesto di una mobilitazione politica internazionale, focalizzata sulle condizioni del vivere delle donne con gli uomini.

Il percorso prevede momenti di formazione esperienziale e di formazione creativa dai Consulenti Giovanna d'Elia e Francesca Sepe. L'intervento formativo, finalizzato, si inquadra nell'ambito di una politica di gestione del personale improntata sul managing diversity, il che significa all'interno del progetto, sviluppare buone pratiche nella gestione del personale, attraverso l'elaborazione di modelli di gestione con focus sulla conciliazione lavoro/famiglia, sia facilitando il rientro delle donne al lavoro dopo il periodo di astensione per maternità, sia creare le garanzie necessarie per le donne in età di maternità).

È stato progettato un percorso formativo di counselling in grado di modificare l'organizzazione del lavoro e sperimentare l'attuazione di processi innovativi collegati con la gestione del personale e il miglioramento della cultura organizzativo-gestionale e del clima bancario in un'ottica di parità, con l'adozione, ad esempio, di politiche di conciliazione.

Per il raggiungimento degli obiettivi indicati sono state programmate le seguenti attività:

1. attività formativa esperienziale per le donne-mamme;
2. attività formativa esperienziale per i responsabili;
3. coaching one to one alle donne-mamme.

Lo scopo delle giornate formative è quello di avere un momento dedicato che possa favorire la consapevolezza, lo scambio di esperienze e la riattivazione dell'energia per gestire al meglio il rientro al lavoro, facendo leva su

motivazione, competenze e reti di relazione. Altra finalità è aggiornare le neo mamme con informazioni chiare e sintetiche per riorientarsi in un'organizzazione che nel frattempo ha avuto le sue evoluzioni.

L'implementazione di una metodologia di genere, ha come obiettivo:

- sostenere la motivazione individuale della donna rispetto alle proprie aspettative di crescita professionale;
- ridimensionare la marginalizzazione delle donne nei processi lavorativi al rientro dalla maternità;
- mantenere e sviluppare le competenze, sensibilizzare il contesto organizzativo e acquisire una significativa legittimazione della metodologia utilizzata, attraverso il coinvolgimento del top management e di tutti coloro che a vario titolo ricoprono la posizione di "capo".

Un approccio di genere alla gestione della qualità poi agisce su:

- il sistema comportamentale attraverso inclusione dell'uguaglianza di genere nei valori, comportamenti, atteggiamenti, per il benessere organizzativo;
- il sistema organizzativo attraverso l'inclusione dell'uguaglianza di genere all'interno dei processi e pratiche per garantire la qualità.

V.  
EMPLOYER BRANDING



## 21. EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

di *Francesco Serravalle\**

### 21.1. Che cos'è l'employer branding

Un approccio che spesso utilizzo nel definire temi complessi, processi o un nuovo *insight* è quello di provare a condividere l'output, il fine, per pervenire ad una definizione partecipata, più che soffermarsi sulla terminologia, specie se anglofona. È questo il caso dell'Employer Branding, pratica assunta dalle risorse umane e management board anglosassoni già dagli anni Novanta, il cui riferimento scientifico è riconducibile a Simon Barrow e Tim Ambler (1996), in fase di “rilancio” negli ultimi tempi.

Nel presente capitolo, oltre a introdurre i tratti salienti del tema, proverò a spiegare quelli che personalmente considero i due principali motivi dell'attuale trend della pratica in Italia, come riconosciuti da molti esperti:

- accettazione/stabilizzazione dei processi di competizione globale da parte del sistema produttivo (tra cui la digitalizzazione);
- arrivo nel mercato del lavoro delle Generazioni Y e Z.

Non sottovaluterei, comunque, un fenomeno minore, ma già presente, quello del *workforce shortage e mismatch*<sup>1</sup>, ovvero la mancanza di adeguate competenze per entrare nel mercato del lavoro, relativo soprattutto alla generazione X.

La finalità nell'*employer branding* – che non mi azzardo a tradurre in italiano, perché invece di aiutarci, complicherebbe solo la spiegazione – di un'organizzazione è quella di selezionare le migliori risorse umane, sottraendole alla concorrenza, di riuscire a trattenerle (aggiungo il più possibile) e, nel contempo, di fidelizzare quelle già in organico. Con tale precisazione credo che sia più facile intendere la terminologia inglese, facendo emergere immediatamente i tratti distintivi che utilizzerò come traccia narrativa dell'articolo:

1. si tratta di acquisire risorse attraverso strumenti ben chiari: il brand e i processi di selezione;

\* Fractional HR Manager, Founder Inneko e CoworkingSA.

<sup>1</sup> Istat (2018), *Il Mercato del lavoro 2019*.

2. è una competizione in cui non tutti (*employer*) possono avere lo stesso (*employee*);
3. sono presenti diverse fasi e attività collegate, da qui la conferma che si tratta di un processo;
4. la “contemporaneità” della fidelizzazione indica a sua volta che al tempo “t” di implementazione c’è un qualcosa, o meglio qualcuno, ovvero altri *employee* che molto probabilmente non sono stati inseriti utilizzando tali criteri.

Il richiamo alla parola brand evoca quella di immagine, pur tuttavia, nell’*employer branding* dobbiamo stare attenti non a soffermarci tanto sui concetti di pubblicità e comunicazione, classici di un prodotto, ma dobbiamo fare esercizio della nostra capacità di filtrare solamente quei valori propri, espressi dal brand, che le organizzazioni trasferiscono nelle loro strategie comunicative, ovvero quei valori fondanti collegati alla propria vision. Dal marketing invece possiamo prendere in toto il concetto di mercato: il luogo dove avviene lo scambio tra domanda (*employer*) e offerta (*employee*) di prestazioni/competenze professionali e lavorative. Pur mantenendo tale definizione, attenzione, l’unico modo per comprendere appieno la rivoluzione e il trend in atto è cancellare i paradigmi sul mondo del lavoro così come conosciuto da chi è nato prima degli anni Ottanta, e avere la consapevolezza di una precarietà sociale con abolizione completa del concetto di “posto fisso” o di un unico datore di lavoro per la durata quasi totale della propria vita lavorativa. Così pure si deve essere consapevoli dei bisogni emergenti delle nuove generazioni Y e Z, tra i quali l’indisponibilità crescente ad inserire nello “scambio” con la domanda di lavoro il bene “tempo”, seppure possa sembrare una contraddizione.

È sufficiente tale riflessione, avviata utilizzando come driver il concetto di mercato del lavoro, per far emergere in toto il limite di una strategia di *employer branding*: il limite è commisurato alle caratteristiche del mercato in cui si opera e quindi, anche, della normativa ad esso collegata. È questo il principale alert per il trend italiano: un mercato in cui in la materia *laburista*, fortemente normata dal legislatore, con una bassa efficienza nei tempi di correzione e senza una visione del medio periodo, rappresenta un grande gap con il competitor (inteso come sistema/mercato del lavoro presente in altri stati). Le diversità degli aspetti sociali, culturali e demografici di una nazione e del territorio in cui opera l’organizzazione costituiscono ulteriori peculiarità da considerare in una strategia di *employer branding* (se ci riflettiamo sono variabili anche nelle politiche del lavoro espresse dal legislatore) e devono essere previste in quella che è definita *Employer Value Proposition* (d’ora in poi *EVP*) e monitorate nel corso del tempo.

Se si vuole competere per aggiudicarsi le migliori risorse, bisogna considerare che esse hanno margini di consapevolezza su cosa cercano e ciò le porta a voler “scoprire” il futuro datore, anche prima di un eventuale colloquio. Questo dà un feedback importante ai selezionatori, ovvero in un colloquio è preferibile scartare chi non conosce l’employer.

Dapprincipio per acquisire una risorsa è necessario che essa “applichi” ad un *job post* e per farlo deve apprendere il più possibile dell’organizzazione, soprattutto quei fattori intangibili che non emergono in un annuncio. In questa fase, non vi è ancora nessuna relazione tra employer ed employee, che possa confermare le percezioni o idee che il potenziale employee si è fatto dell’employer come “Best Employment of Choice”. Pertanto l’unico strumento che le organizzazioni hanno per trasferire il loro essere o “stile di lavoro” è la comunicazione del brand: quanto più essa sarà coerente con i feedback degli attuali employees, maggiore sarà la sua efficacia in termini di acquisizioni delle migliori risorse. Ciò introduce un elemento importante per le organizzazioni che vogliono implementare l’employer branding: in un mondo connesso via social non si deve (né si può) nascondere nulla né temere dal divulgare e diffondere le proprie pratiche. È fondamentale la coerenza tra la comunicazione on line e quella off line fatta dai propri dipendenti, clienti e stakeholder, che rappresentano i veri ambassador per un’organizzazione. Dimostrare coerenza comunicativa nei valori intangibili significa anche confermare, inevitabilmente, la centralità della risorsa umana nel proprio contesto lavorativo, principale valore cui sono sensibili le nuove generazioni, come emerge dalle principali ricerche sul tema. Infatti il 76% di dipendenti che sperimentano la coerenza e corrispondenza tra ciò che il datore di lavoro dichiara e ciò che essi vivono nell’organizzazione, hanno una maggiore propensione a consigliare l’employer come una buona azienda in cui lavorare<sup>2</sup>.

Anche se il mio approccio è data driven, permettetemi una piccola divagazione psicologica, che, nel contesto della discussione (il nesso tra *brand reputation* e attrattività), è più che plausibile: se seguiamo la metafora consumatori uguale potenziali employee è logico considerare che la forza del brand, con i suoi valori e la vision che li descrive, interagisca a livello emozionale e dia quelle risposte sugli asset intangibili dell’employer, eliminando dubbi informativi, al potenziale employee. Diverse ricerche confermano tale meccanismo psicologico (Rampl, Kenning, 2014). Inoltre, già dal 2011, è stato verificato come sia minore la resistenza (considerata come velocità nel chiudere positivamente un processo di selezione) degli employee verso le organizzazioni virtuose per il loro employer branding. È interessantissimo

<sup>2</sup> Randstad (2019), *Employer brand research 2019, Report Italia*.

scoprire, per chi come me è incuriosito e attratto dalle neuroscienze, come l'amigdala (la parte del cervello che gestisce le emozioni) manifesti un'attivazione maggiore durante la fase decisionale che il candidato vive nei confronti di tali employer, rispetto ad altre decisioni (Rampl et al., 2011). Questa informazione conferma che nell'iniziale incertezza, quando il potenziale employee deve scegliere l'employer cercando di carpire quegli elementi intangibili verificabili solo successivamente alla scelta, i messaggi comunicativi del brand costituiscono un elemento importante di diversificazione.

Ecco perché sviluppare una strategia di employer branding efficace e "pronta all'uso". L'espressione da ultimo utilizzata, volutamente provocatoria, serve a sottolineare l'importanza di tener presente che una strategia di employer branding ha bisogno di tempo per portare frutti e non inizia con la selezione: si deve arrivare al primo colloquio avendo già:

- definito il target (qual è il cosiddetto *employee personas*) ovvero i candidati ideali;
- individuato la propria EVP – Employer Value Proposition;
- implementato nei processi, e canali, di comunicazione i messaggi in ottica di employer.

A tal fine, è possibile utilizzare molte tecniche di branding e marketing, già note e validate sia in letteratura che nelle prassi quotidiane, sulle quali, per motivi di spazio, non mi soffermerò.

## 21.2. Perché ora?

È interessante investigare su l'attualità del tema ovvero porsi la domanda: Employer Branding, perché ora?

Diverse analisi confermano che se osserviamo i primi 2 driver che utilizzano le generazioni X-Y-Z come criteri di scelta dell'employer ideale, non troveremo differenze (se non l'ordine di precedenza):

- atmosfera di lavoro piacevole;
- buon equilibrio fra vita lavorativa e vita privata.

Se invece estendiamo l'analisi anche al terzo driver noteremo una differenza tra gli Z e XY, ovvero i primi considerano più importante la visibilità del percorso di carriera rispetto alla retribuzione e benefit valutata da XY.

Infine se estendiamo ulteriormente l'analisi fino al quinto driver emerge un dato interessante, che a mio avviso conferma quel concetto di precarietà accennato precedentemente, ovvero per le generazioni YZ non è rilevante la

solidità finanziaria dell'employer quanto la visibilità di carriera, sempre in confronto con gli X<sup>3</sup>.

Ecco spiegato il “perché ora”: sui primi cinque driver di scelta solo di uno, retribuzione e benefit, i potenziali employees hanno riscontro in fase di scelta e in maniera diretta. Gli altri quattro non sono confermabili se non indirettamente. Per questo il principale strumento che i datori hanno per essere ben percepiti è definire una strategia di employer branding che permetta di acquisire feedback (indiretti) dall'interno ai candidati, prima che facciano una scelta.

Per questo il 40% vuole lavorare in una multinazionale o organizzazione no profit/governativa, immaginando più probabile di trovare in tali organizzazioni i driver di scelta su indicati. Usando un sillogismo potremmo dire, a questo punto, che se gli employee cercano e verificano i valori intangibili di un'organizzazione attraverso il suo employer branding e il 40% vuole lavorare in multinazionale e/o organizzazione no profit, allora vuol dire che tali realtà, al momento, stanno attivando efficaci strategie di employer branding.

E pur vero che la capacità di assorbimento di queste grandi organizzazioni, in termini assoluti, è inferiore alla domanda annuale e se consideriamo che esse hanno funzioni e processi HR consolidati (il che significa maggiori possibilità di attrarre le migliori risorse attivando processi di selezione sin dall'università e/o istituti) risultano fondamentali e plausibili le seguenti riflessioni, alla luce della “competitività” indicata in apertura:

- chi non ha una strategia di employer branding parte sconfitto in quella che è definita la War of Talent (Michaels et al., 2001) o, comunque, dovrà fare maggiori investimenti, a parità di competenze da inserire;
- bisogna essere meticolosi, precisi e coerenti nella definizione dell'EVP (ovvero ogni datore dovrebbe porsi una domanda apparentemente banale: perché una persona dovrebbe venire a lavorare per me?);
- parte di quel 40% di candidati non selezionato dalle grandi organizzazioni, potrebbe avere, almeno all'inizio, altre offerte (di piccole/medie organizzazioni) come soluzioni secondarie.

Su questo ultimo punto, che riprenderò più avanti, mi sia consentito un'anticipazione in merito all'engagement basso che un employer deve aspettarsi da uno employee così selezionato. Vuol dire avere consapevolezza dei maggiori investimenti (in termini di formazione, coaching, tempo di inserimento prolungato) da dover fare su tale risorsa oltre al rischio per il potenziale impatto negativo, almeno nel breve periodo, che si potrebbe avere sul clima e sui relativi feedback verso l'esterno dovuti alla sua insoddisfazione.

<sup>3</sup> Randstad (2019), *Employer brand research 2019. Report Italia*.

Queste considerazioni potrebbero portare a non avere fiducia sulla capacità che le nostre PMI, cuore del sistema produttivo italiano, possano competere con quel 40%, in termini di investimenti e appeal strutturale. Invece è un errore! Infatti se ci soffermiamo a pensare solo ai 5 driver indicati (tralasciandone altri 11), noteremo che hanno un grande vantaggio competitivo in termini di maggiore flessibilità e reattività nel cambiare internamente ed adattarsi alle “richieste dell’offerta”, grazie a modelli organizzativi e gerarchici poco verticali con catene decisionali veloci. Ovviamente, trattandosi di un processo di management, tutto passa attraverso la consapevolezza e volontà che i leader organizzativi hanno dell’employer branding.

A conclusione di questo paragrafo possiamo riassumere il “perché ora”. In un mercato a competizione globale su quasi tutte le risorse primarie alla produzione (materie prime, macchinari, software) l’unica risorsa che vive una competizione “locale” è quella umana. E se il tuo vicino “di fabbrica” propone servizi di welfare, un bilanciamento vita/lavoro o un clima lavorativo migliore, potresti non spuntarla offrendo una RAL maggiore agli employees. Sembra un paradosso ma non lo è!

### **21.3. Chi è pronto per l’employer branding?**

Come già anticipato, se si decide di implementare una strategia di EB è necessario prepararsi all’impatto che avrà sugli employee già presenti nell’organizzazione. È opportuno analizzare la “storia aziendale” di ognuno (a seconda delle dimensioni dell’organizzazione questa fase di analisi e i relativi strumenti possono variare affinché rimanga un’attività celere) e presentargli il progetto considerando che:

- il supporto dei responsabili di funzione e senior management è un elemento facilitante all’inizio. Successivamente, quando arriveranno i primi risultati, diventeranno dei “promoter” del EB. In particolare con i responsabili marketing e branding c’è da sottolineare il forte nesso con la brand identity e, quindi, necessità con i relativi vantaggi nell’aver strategie coerenti;
- gli employees sono una variabile del processo e quindi ne devono essere parte attiva attraverso una relazione di comunicazione costante, con continui feedback verso l’organizzazione, tale da renderli i primi attori e parte integrante della promozione della cultura organizzativa (che come visto è una degli asset intangibili principali valutati dai candidati).

Il secondo punto mette in luce l’importanza di avere processi e policy di comunicazione definite, prima di iniziare un percorso di employer branding,

anche attraverso momenti formativi ad hoc con focus sulle netiquette e reputation on line.

Digitalizzazione e uso dei nuovi canali social, oltre ad essere un'opportunità (che a dir il vero ormai preferisco definire come un "must") per le HR, rappresentano anche il mezzo principale di employer branding per i seguenti motivi:

- vicinanza dello strumento al target di riferimento (generazioni XYZ);
- i migliori employer non devono avere nulla da nascondere e implementare modalità di comunicazioni, come lo storytelling, che raccontino e facciano raccontare dall'interno l'organizzazione. Questo permetterà di abbassare il gap conoscitivo che i futuri employee avranno alla fine del processo di selezione allorché dovranno (se si è stati bravi) scegliere e confrontare, tra diverse offerte di lavoro, sia i dati oggettivi (job description, attività, RAL, benefit ecc.) che gli intangibili come l'ambiente di lavoro, la sostenibilità dei valori, il clima aziendale, i percorsi di carriera e tutto ciò che rappresenta il loro futuro;
- le organizzazioni che utilizzano questi canali e strumenti sono percepite come innovative e come tali hanno un valore aggiunto per il potenziale employee.

Per concludere, possiamo affermare che è necessario "inserire" nei processi di comunicazione aziendali anche quelle informazioni che non siano di prodotto, istituzionali e commerciali attraverso, uno storytelling diffuso e dal basso che trasferisca non solo il cosa, ma anche il come e chi lo fa. Per questo definire una social media strategy è parte integrante di un processo di employer branding, perché possiamo definirla la cartina tornasole di un modello organizzativo che segue le nuove convenzioni del digitale ed è ricercato dal target di potenziali employees da acquisire.

## **21.4. Employer branding ed employee engagement, due lati della stessa medaglia**

Se è vero che i dipendenti sono i primi ambassador pur vero che le generazioni XYZ cambieranno, in media, più di un datore lavoro. La domanda su quale sia il ROI dell'Employer Branding diventa lecita: se i propri ambassador prima o poi andranno via, che senso ha investire in una strategia che dia loro un ruolo centrale? La domanda è chiaramente provocatoria e per dare senso ad essa ed offrire un'adeguata risposta, occorre essere consapevoli del ruolo fondamentale che gioca l'employee engagement in una strategia di employer branding e, più in generale, nella visione HR di un'organizzazione.

Per employee engagement si intende la capacità di “ingaggiare” il dipendente e motivarlo a non limitarsi nel perimetro del triangolo job description-responsabilità-retribuzione, definito dal contratto giuridico.

Diverse ricerche e dati confermano la correlazione tra dipendenti engaged e aumenti di produttività, profitto e benessere lavorativo oltre il nesso con assenze e retention (Scott, McMullen, 2010).

Per questo vale la relazione: dipendenti engaged uguale dipendenti soddisfatti e come tali saranno propensi ad essere di fatto degli ambassador. Essi saranno i principali protagonisti della costruzione di un’ambiente sereno e stimolante, che contribuiranno a migliorare: trasferendo all’esterno il loro vissuto, essi confermeranno l’employee engagement come altra faccia dell’employer branding.

Ecco sconfessata l’utilità della domanda provocatoria, benché restando il dato di dipendenti che andranno via prima o poi, è preferibile porsi la domanda: come gestire eventuali fuoriuscite? Considerato che i motivi possono essere diversi, in una people strategy è importante assicurarsi che chi va via non sia dovuto a false aspettative tra ciò che l’azienda promette (aumenti, sviluppo carriera ecc.) e ciò che attua. Se consideriamo che l’employee nella sua vita può cambiare il suo modo di essere e vedere il proprio sviluppo lavorativo, allora è ragionevole pensare che anche le sue esigenze cambino. Se tali esigenze non sono assolutamente conciliabili con i valori e asset intangibili sviluppati dell’employer (e ben riconosciuti dagli stakeholder negli anni se la strategia è stata efficace), allora si realizzerà, molto probabilmente, un distacco pacifico e diventerà un’ulteriore conferma positiva della people strategy attuata. Ecco perché nell’employer branding il valore fondamentale deve essere la coerenza tra ciò che si è/rappresenta e ciò che si offre come employer.

## 22. UN CASO DI EMPLOYER BRANDING NEL SETTORE BANCARIO

di *Francesca Sessa*\*

### 22.1. Employer branding, tra attraction e retention

Il concetto di *employer branding* (d'ora in poi EB) fa riferimento all'insieme di attività poste in essere per attrarre risorse nel mercato del lavoro, volte a costruire e promuovere l'identità di un'organizzazione e a trasmettere l'immagine di luogo desiderabile in cui lavorare. L'EB si sostanzia di strategie di natura interdisciplinare, mutate dal marketing, dalla comunicazione e dai processi di gestione delle risorse umane e si snoda attraverso due direttrici principali: quella dell'*attraction*, ossia della capacità di attrazione e quella della *retention*, ovvero del mantenimento delle persone all'interno dell'azienda e del costante potenziamento del loro senso di appartenenza all'organizzazione e al suo corredo valoriale. Si tratta di un processo che si è consolidato nel tempo seguendo l'evoluzione storica del mercato e modellandosi, al contempo, su esigenze organizzative e funzionali interne alle organizzazioni.

A partire dall'ultimo scorcio degli anni Ottanta, il rapido sviluppo di nuove tecnologie e la contestuale riduzione di manodopera poco specializzata hanno innescato l'esplosione del fenomeno che la Mc Kinsey definirà in una delle sue più note ricerche (1997) come "Guerra dei talenti". L'espressione, poi ripresa in un successivo aggiornamento pubblicato dalla multinazionale nel 2002 (*The war for talent, part two*), si riferisce alla spietata lotta di cui furono protagoniste le aziende americane nell'intento di accaparrarsi i migliori talenti e garantirsi attrattività sul mercato in un periodo storico in cui, più che mai, emergeva la piaga demografica del "workforcesshortage",

\* Responsabile Organizzazione e Risorse Umane, Banca Monte Pruno Credito Cooperativo di Fisciano, Roscigno e Laurino.

ossia della difficoltà di trovare persone qualificate da inserire nel proprio organico, appartenenti alla generazione X, nate, quindi, tra il 1964 e il 1980.

La domanda di manager altamente qualificati e, di contro, un'offerta limitata di talento manageriale, il passaggio dall'era industriale a quella dell'informazione, la proliferazione di nuovi attori economici come PMI e startup hanno condotto alla nascita di nuove figure professionali e alla consapevolezza che la principale fonte di vantaggio competitivo per le aziende fosse rappresentata dalla capacità di attrarre e mantenere talenti: è proprio all'interno di tale contesto socio-economico che si inserisce la prima teorizzazione dell'employer branding.

Le nuove esigenze aziendali seguono, dunque, l'onda del cambiamento, accentuato dall'affermarsi di una nuova generazione, quella dei millennials, la generazione Y, di cui si è parlato nel capitolo 9. Si tratta dei nati dopo il 1980, in un mondo globalizzato, nel quale le distanze sono totalmente abbattute dalla tecnologia e i fattori preponderanti di vantaggio competitivo per le aziende divengono la possibilità di scambio e condivisione di contenuti stimolanti, l'opportunità di sviluppare nuove skills spendibili su vasta scala e di ricevere un chiaro feedback dall'organizzazione, il riequilibrio tra vita personale e professionale.

Seguendo queste traiettorie, la pianificazione e l'attuazione di strategie di EB sono divenute, negli ultimi decenni, parte integrante delle politiche organizzative aziendali, specie con riferimento al settore delle human resources (HR). Gli addetti alle risorse umane rivestono un ruolo di primo piano nella realizzazione del processo di EB, a partire da alcune delle sue fasi operative di base come:

- la decisione/identificazione del target di riferimento a cui rivolgersi;
- la scelta del sistema di valori che si intende trasmettere;
- l'analisi dei risultati ottenuti e la predisposizione di eventuali cambiamenti in corso d'opera.

Sulla base dei bisogni emergenti, l'HR "Business partner" opera seguendo una duplice direzione: verso l'esterno con l'obiettivo di attrarre le risorse dotate delle competenze necessarie e che si rispecchino nei valori dell'organizzazione e verso l'interno con la missione di favorire un alto livello di engagement tra i dipendenti e un clima "di voce", nel quale le persone sentano riconosciuta la libertà di esprimersi, confrontarsi e, talvolta, di sbagliare: a tale scopo, si impone la necessità di diffondere modelli di formazione non più calati, semplicemente, dall'alto (top down), ma tra pari, basati sulla peer education e orientati all'accrescimento del capitale umano.

Puntare sulla creazione di engagement appare uno degli obiettivi di primaria importanza se si considera che il punto di contatto più impattante tra

le due dimensioni (quella dell'attraction e quella della retention) è rappresentato dai cosiddetti *ambassador aziendali*, ossia dalle persone già operanti all'interno dell'azienda e che possano testimoniare al di fuori i vantaggi di farne parte, i valori e i punti di forza. In questo modo i dipendenti sono considerati potenziali clienti che, se soddisfatti, contribuiscono a farsi portavoce di una solida e appetibile brand image e brand identity (Amendola, 2008), rendendo l'azienda più attrattiva per il pool di talenti ricercato.

Ad entrare in gioco è l'altra faccia della medaglia: quella dell'Employee Value Proposition (EVP), ovvero, come approfondito nel precedente capitolo, della proposta di valore, che consiste nel complesso di ciò che le persone ricevono dalla realtà lavorativa in cui sono inserite, che non si risolve esclusivamente nella retribuzione e nel riconoscimento di benefici materiali, ma è contraddistinto, in maniera sempre più evidente, da un insieme di asset intangibili da garantire ai dipendenti, quali: concrete possibilità di sviluppo e di crescita, lavoro entusiasmante, riconoscimento del merito, alto grado di autonomia nelle decisioni. Per essere efficace, una strategia di EVP deve risultare ben strutturata e allineata alla visione dell'azienda. Solo qualora si realizzi attraverso pratiche consolidate quanto previsto dall'employee value promise, l'impresa consegna alle proprie persone un'offerta di valore particolare e irripetibile (Sullivan, 2004), che la valorizzerà e distinguerà dai competitor.

Tanto premesso, si può procedere ad esaminare le pratiche che potrebbero rivelarsi più efficaci nell'ambito di una strategia di EB ben costruita e le peculiarità che esso assume in un contesto, per certi aspetti, unico: quello del Credito Cooperativo, rivolgendo attenzione, nello specifico, al caso della Banca Monte Pruno.

## **22.2. L'employer branding nelle Banche di Credito Cooperativo: il caso della Banca Monte Pruno**

Le Banche di Credito Cooperativo operano seguendo prassi, valori e principi ben definiti, anche dal punto di vista strettamente normativo, tra cui:

- centralità della persona;
- cooperazione;
- formazione permanente;
- mutualità;
- promozione dello sviluppo locale.

Il Credito Cooperativo è un sistema di banche costituite da persone che lavorano per le persone; investe sul capitale umano [...] per valorizzarlo stabilmente;

lo stile cooperativo è il segreto del successo. L'unione delle forze, il lavoro di gruppo, la condivisione leale degli obiettivi sono il futuro della cooperazione di credito [...]; il credito cooperativo si impegna a favorire la crescita delle competenze e della professionalità degli amministratori, dirigenti, collaboratori [...], la BCC-CR nasce, vive e si sviluppa nel territorio. Di esso è espressione e al suo servizio si dedica completamente [...] (Carta dei Valori del Credito Cooperativo).

È proprio su questi tratti distintivi che le BCC possono puntare nell'attrarre le professionalità ricercate, rendendo l'approccio sociale e valoriale un elemento qualificante e distintivo e fonte di vantaggio competitivo (Giuseppe De Cillis, 2015).

Uno spunto di riflessione è fornito dal fatto che per questa tipologia di aziende il terreno più fertile di reclutamento è rappresentato dal territorio di competenza ed operatività, constatazione che potrebbe indurre a ritenere di scarsa utilità l'attività di EB. Si tratta, in realtà, di una percezione che non necessariamente trova riscontro nella realtà, in quanto uno dei vantaggi dell'EB consiste nell'agevolare il recruiting, nel ridurre i tempi e i costi di ricerca, operazioni spesso complesse anche in ambiti ristretti di riferimento (Giuseppe de Cillis, 2015). È proprio in virtù dello stretto legame con il territorio che la reputation aziendale acquista rilevanza: la Banca non può prescindere, pertanto, dall'attuare iniziative concrete di coinvolgimento dei dipendenti, così come dei soci e dei clienti come biglietto da visita e bacino di raccolta di credibilità e fiducia.

Anche in questo caso, la Direzione HR ha il compito di aiutare l'azienda ad intercettare e riconoscere i cambiamenti sociali in atto e, al contempo, di rappresentarla al di fuori. Tali prerogative si concretizzano quasi naturalmente nel contesto del Credito Cooperativo, in cui i referenti HR e gli stessi dipendenti dell'impresa sono considerati come punti di riferimento, immediati e vicini, dal tessuto sociale di cui la Banca è parte integrante. Viene a delinearci uno scenario non comune a molte organizzazioni, in quanto la Direzione HR, lungi dall'essere confinata in ufficio, diventa una vera e propria porta sul mondo, sia "in" che "out": l'HR si ritrova non di rado a raccogliere richieste, problematiche, opinioni da parte di chi vive ed opera per il territorio e a canalizzarle all'interno dell'azienda che rappresenta; lo si potrebbe definire un HR "pop", che deve, però, scongiurare il rischio di diventare un elefante in un negozio di cristalli, assolvendo prioritariamente alla rappresentanza dell'azienda e delle sue esigenze, spesso rispondenti in pieno, ma, talvolta, divergenti dalle aspettative del "pubblico".

Considerata, dunque, la singolare natura del mondo del credito cooperativo, il lavoro all'interno della Banca deve essere articolato in maniera da valorizzare l'apporto di ogni dipendente, garantendo la diffusione di idee e

proposte, puntando su una formazione permanente, sul miglioramento delle competenze e sull'acquisizione di nuove conoscenze. Una delle pratiche cardine della strategia di EB adottata è quella dello storytelling, del racconto permanente dell'organizzazione, attraverso contributi digitali o in forma scritta diffusi sui principali canali social, ma anche attraverso carta stampata, che permettano di far conoscere mission, vision e values dell'azienda, che ricostruiscono la sua storia attraverso coloro che ne sono stati protagonisti e che raccolgono gli interventi di supporto e vicinanza al territorio in cui la BCC è costantemente coinvolta. Gran parte della più recente letteratura evidenzia i considerevoli vantaggi dello storytelling nel creare un legame emozionale ed esperienziale tra i dipendenti, nel farli sentire protagonisti di una storia comune e condivisa, rafforzando partecipazione e senso di appartenenza.

Pur configurandosi come pienamente e "fisicamente" immersa nel contesto territoriale di riferimento, inoltre, la Banca non può essere avulsa dalla presenza online e dall'influenza del mondo social con il quale si rapporta quotidianamente, prestando attenzione alla costruzione di una solida web reputation.

Un notevole dispiegamento di forze, infine, è indirizzato alla *candidate experience*: l'intento è quello di lasciare ai candidati che si avvicinano all'organizzazione un'esperienza che vada al di là di un riscontro positivo o negativo, che punti sul feedback come elemento costruttivo e di "accoglienza", a prescindere dall'esito della proposta di candidatura o del colloquio. L'azienda, a sua volta, ricerca confronto con candidati reali e potenziali: pertanto, punta a farsi conoscere e ad avvicinarsi ai giovani partecipando ad iniziative come *career days* e *job days* presso Università, centri di ricerca, scuole di specializzazione.

Con la riforma del Credito Cooperativo, divenuta legge nel 2016, è iniziato per le BCC un importante percorso di cambiamento, che si propone di disegnare un modello organizzativo nuovo ed originale, capace di unire cultura locale a respiro europeo. Con la riforma, la Banca Monte Pruno ha aderito al Gruppo Cassa Centrale Banca-Credito Cooperativo Italiano S.p.A., che è definibile come un sistema di banche cooperative, autonome e locali organizzate secondo un sistema di regole comuni, stabilite da un moderno gruppo bancario.

La ricerca di un equilibrio tra l'eredità identitaria del credito cooperativo, nella sua natura di fare banca, e i nuovi indirizzi strategici della Capogruppo, in conformità con le nuove regole dell'Unione Bancaria sarà, dunque, nei prossimi anni, un'interessante sfida i cui impatti dovranno essere tradotti in nuove practices nella gestione di tutti i processi.

La funzione HR, in questo scenario, dovrà saper accompagnare il cambiamento, in un modo rinnovato che sia espressione della nuova identità dell'azienda, sebbene, valorizzare la persona, metterne al centro i bisogni, accoglierla e partecipare alla sua crescita continuerà a dover essere un privilegio che, al di là di ogni possibile ritorno in termini di profitto, garantisce la sicurezza che il lavoro svolto sia di pubblica utilità e generi valore autentico, difficilmente imitabile e, pertanto, prezioso.

## **Sitografia**

<http://www.creditocooperativo.it/>

<https://aidp.it/>

<https://www.cassacentrale.it/>

<https://www.cisiamobcc.it/>

<https://www.economist.com/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.risorseumanehr.com/>

## BIBLIOGRAFIA

- Ambler T., Barrow S. (1996). *The Employer Brand. Working Paper* n. 96-902, London Business School Journal of Brand Management.
- Amendola E. (2008). *Corporate Recruiting. Employer branding e nuove tendenze*. Anthea Consulting, Bologna.
- Amendola E. (2004). Employerbranding: come conquistare i giovani talenti. *Psicologia e Lavoro*, 134: 38-41.
- Argentero P. (2000). *L'intervista di selezione: teoria, ricerca, pratica*. FrancoAngeli, Milano.
- Borgogni L., Consiglio C. (a cura di) (2008). *La selezione. Metodi e strumenti psicologici per scegliere le persone*. FrancoAngeli, Milano.
- Bridges W. (2003). *Managing Transitions*. Da Capo Press, Boston.
- Castiello D'Antonio A. (2006). *La selezione psicologica delle risorse umane: metodi di gruppo, test e questionari*. FrancoAngeli, Milano.
- Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018). *Il lavoro 4.0: La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*. Firenze University Press, Firenze.
- Cortese C.G., Del Carlo A. (2008). *La selezione del personale. Dalla ricerca all'inserimento in azienda: come scegliere il candidato migliore*. Raffaello Cortina, Milano.
- Cortese C.G., Cipolletti D. (2015). Fare reclutamento ai tempi del web: dall'e-recruitmental social recruitment. *ISPER. Rivista Personale e Lavoro*, 563, gennaio.
- De Cillis G. (2015). *La gestione delle risorse umane nelle BCC-CR*. Ecr, Roma.
- Di Castro D. (2018). Ricerca AIDP: l'intelligenza artificiale è realtà per la selezione di risorse umane. *Uomo&Manager*, 8 maggio.
- Di Gangi G. (2018). Recruitment gamification: la selezione del personale 3.0. *Easy Recrue*, 12 giugno.
- Donadio A. (2017). *HRevolution. Hr nell'epoca della social e digital transformation*. FrancoAngeli, Milano.
- Employer Brand Research (2019). *Report Italia*. Randstad.
- Erb B. (2016). *Human Resources Management in the age of Big Data*, settembre.
- Gandolfi G. (2015), *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, Assessment di selezione)*. Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni. FrancoAngeli, Milano.

- HR Digital Transformation by Digital 360 Group, White Paper, *Come creare una People Strategy nell'era digitale*, P4, University Lab Business, Digital 4HR, 2017.
- LinkedIn Talent Solution (2018). *Global Recruiting Trends 2018. The 4 Ideas Changing How You Hire*, Report.
- Lizzani G., Mussino G., Bonaiuto M. (2010). *L'Employer Branding tra ricerca e applicazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Maci L. (2018). Che cos'è l'Industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare. *Economy Up*, 11 ottobre.
- Magni F., Manzoni B. (2019). Generazioni, l'enfasi sui millennial ci fa trascurare gli altri. *Harvard Business Review Italia*, aprile.
- Magone A., Mazali T. (2016). *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*. Guerini e Associati, Milano.
- Martini A., Zanella S. (2017). *#SocialRecruiter*, FrancoAngeli, Milano.
- Martone A. (a cura di) (2007). *La selezione del personale: nuovi strumenti*, Guerini e Associati, Milano.
- Mercato del lavoro (2019) –Istat -- <https://www.istat.it/it/files//2019/02/Mercato-del-lavoro-2018.pdf>.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press, Brighton, MA.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.R. (2016). *Gestione delle Risorse Umane*. Apogeo-Feltrinelli, Milano.
- OCSE (2019). *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems*.
- Pallavicini G. (1968). *Strutture integrate nel sistema distributivo italiano*. Giuffrè, Milano.
- Paneforte S. (2015). *La gestione delle persone nelle organizzazioni*. Cedam, Padova.
- Panetta K. (2016). *How Millenials disrupt workplace technology*. Gartner.
- Pastaro V. (2017). Industria 4.0, il fattore umano nella quarta rivoluzione industriale. *Fabbrica Futuro in Risorse Umane e Organizzazione*, 16 febbraio.
- Pluta J. (2019). Il paradosso dei Millennial: hanno le ali, ma non vogliono volare. *Il Sole 24 Ore*, 21 maggio.
- PwC (2017). *Workforce on the future: The competing forces shaping 2030*.
- Rampl L.V., Kenning P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employerbrand attractiveness. *European Journal of Marketing*.
- Rampl L.V., Opitz C., Welpel I., Kenning P. (2011). *The role of emotions for successful employer branding: Insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI) and experimental research*. Working paper. Zeppelin University of Friedrichshafen, BW.
- Richini P. (2018). *Nuove competenze manageriali nelle organizzazioni che cambiano*. Paper in Quadrifor.
- Schwab K. (2016). *La quarta rivoluzione industriale*. FrancoAngeli, Milano.
- Scott D., McMullen T. (2010). *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement*.
- Sena B. (a cura di) (2015). *La gestione delle risorse umane nell'era digitale*. FrancoAngeli, Milano.
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018, Centre for the New Economy and Society*.

Ancora più difficile che vivere il cambiamento, è raccontarlo.

A maggior ragione quando il cambiamento è rapido, continuo e pervasivo. Stiamo parlando di digital transformation, termine ombrello sotto cui va l'insieme delle trasformazioni tecnologiche, organizzativo-manageriali, culturali e sociali connesse alla digitalizzazione e alle sue applicazioni.

AI – Intelligenza Artificiale, IoT – Internet of Things, Big Data, automazione, Social Recruiting, ATS – Applicant Tracking System sono solo la punta dell'iceberg delle innovazioni con cui le organizzazioni stanno ormai facendo i conti.

Se al centro delle organizzazioni ci sono e ci restano le persone, al centro delle trasformazioni organizzative vi è la funzione HR, chiamata non solo ad assecondare il cambiamento ma ad anticiparlo. Per farlo le competenze *hard* servono ma non bastano, ci vogliono anche e soprattutto quelle *soft*: immaginazione, creatività, comunicazione, leadership.

Questo libro raccoglie i contributi e i punti di vista di oltre 20 manager ed esperti delle risorse umane che ci raccontano cosa sta avvenendo nelle organizzazioni, guidandoci attraverso casi aziendali e *best practices*. I vari capitoli apparentemente non tracciano un percorso lineare, ma presentano in divenire i temi di volta in volta affrontati. Dopo una prima parte di scenario che delinea le future competenze dell'HR manager; sono analizzati i principali trend delle aree HR: Recruiting & Talent acquisition; valutazione; formazione e sviluppo ed Employer Branding.

Uno strumento innanzitutto pensato per gli HR manager del futuro – studenti universitari che intendono avvicinarsi al mondo Risorse Umane – e del presente che vogliono tenersi aggiornati.

**L' IPE Istituto per ricerche ed attività educative**, nato nel 1979 è un Ente Morale con sede legale a Napoli, ed è uno dei Collegi universitari legalmente riconosciuti ed operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Nel 2002 ha istituito l'IPE Business School allo scopo di valorizzare ulteriormente le attività che svolge da oltre trent'anni nel campo della formazione e dell'orientamento universitario e post-universitario, con particolare attenzione alle tematiche relative a finanza, bilancio, internazionalizzazione, shipping, logistica, marketing e gestione delle risorse umane.

Dal 2018 realizza per laureandi e neolaureati il Master in HR & Social Recruiting, la cui faculty è composta da docenti, manager, recruiter, esperti e professionisti in ambito HR che hanno collaborato alla nascita e alla stesura del volume.

[www.ipeistituto.it](http://www.ipeistituto.it)