SPECIALE LAVORO

INTERVISTA ALL'ASSESSORE REGIONALE AL LAVORO ELENA CHIORINO

CON IL CONTRIBUTO DEI MINISTRI DEL LAVORO

NUNZIA CATALFO
CESARE DAMIANO
ELSA FORNERO
ANDREA ORLANDO
MAURIZIO SACCONI
TIZIANO TREU

IL RACCONTO DI UNDICI STORIE DI SUCCESSO

A CURA DEGLI STATI GENERALI DEL LAVORO

Cover Story
Francesco Rotondi
Founder LabLaw

Le parole del lavoro

© Marco Carulli

Il mondo cambia, il lavoro anche.

EDITORIALE DI PIER CARLO BARBERIS

Ed è anche per questo motivo che oggi gli Stati Generali Mondo del Lavoro sono diventati una realtà perennemente in movimento, dinamica, intenta a fotografare l'esistente e a raccogliere opinioni, idee e proposte per il mondo del lavoro del futuro.

La nostra missione è stata chiara dall'inizio: essere un punto di riferimento per chi intende affrontare con serietà i temi del mondo del lavoro, con il massimo della competenza possibile.

Un comitato scientifico composto da Nunzia Catalfo, Fabiana Dadone, Cesare Damiano, Elsa Fornero, Francesco Rotondi, Cesare Salvi, Maurizio Sacconi, Tiziano Treu.

A contraddistinguere il nostro operato, l'organizzazione di eventi sempre più coinvolgenti che non si sono fermati neppure durante la pandemia grazie alla tecnologia, e la volontà di essere piattaforma intellettuale e fisica per affrontare davvero le questioni, per rappresentare pareri autorevoli, conoscere best practice internazionali, lanciare ipotesi risolutive alla sfida che i cambiamenti ci chiedono di interpretare.

E oggi anche una pubblicazione di supporto ai nostri eventi, con una cover story dedicata ad uno dei più accreditati giuslavoristi nel panorama italiano del diritto, founder e managing partner di LabLaw, che ha scelto Torino come una delle basi del suo sviluppo; con l'intervista all'assessore regionale di riferimento e con la raccolta dei pareri di sei ministri del Lavoro degli ultimi anni pubblicati in un libro prezioso dall'editrice Rubbettino, sempre attenta e qualificata nelle sue scelte editoriali.

E poi una carrellata di storie di successo tutte territoriali.

Sperando di rinnovare, con questa idea, la spinta e l'entusiasmo necessari per affrontare i temi del lavoro di oggi e soprattutto di domani.

Speciale Lavoro è una pubblicazione a cura di Stati Generali Mondo del Lavoro Srl
stampato da Arti Grafiche Parini - Moncalieri (TO) - Anno 2022

Francesco Rotondi

Francesco Rotondi,
il più innovativo avvocato giuslavorista italiano

Intervista a Francesco Rotondi, avvocato e giuslavorista, founder di LabLaw, tra i primi studi legali in Italia specializzati in diritto del lavoro, con sedi in numerose città come Milano, Roma, Napoli, Catania, solo per citarne alcune, tra cui anche Torino. L'avvocato e professor Rotondi insegna Diritto del Lavoro presso la Liuc – Università Carlo Cattaneo di Castellanza ed è autore di numerosi saggi sul lavoro tra i quali: *Com'è cambiato il mercato del lavoro in Italia e come cambierà (dialogo con sei Ministri del lavoro protagonisti delle riforme degli ultimi 25 anni)*, e *Jobs Act for ever, la migliore riforma del lavoro degli ultimi 30 anni*, entrambi editi da Rubbettino e usciti in libreria nel 2021 e 2022

DA TEMPO NOTO E RICONOSCIUTO OPINION LEADER SUI TEMI DEL LAVORO, COSTANTEMENTE PRESENTE SU NUMEROSI MEDIA NAZIONALI E NEL DIBATTITO PUBBLICO

di MICHELA MORETTA

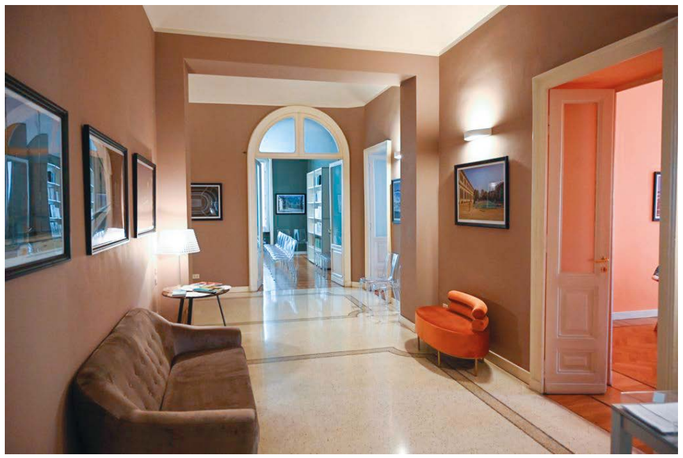
Da tempo è un noto e riconosciuto opinion leader sui temi del lavoro, costantemente presente su numerosi media nazionali e nel dibattito pubblico. Segue da anni le più importanti aziende nazionali e multinazionali, oltre a importanti processi di ristrutturazione aziendale che hanno visto coinvolte realtà di primissimo piano.
In questa intervista con Rotondi affrontiamo molti temi importanti sul futuro del lavoro, sui cambiamenti avvenuti e soprattutto in divenire, con un ampio sguardo alle principali trasformazioni in atto e sull'impatto che avranno sull'economia, sul lavoro e sulle nostre vite. Con una riflessione anche sul futuro di Torino e sulle ragioni che hanno spinto LabLaw ad investire sulla nostra città aprendo una sede prestigiosa.

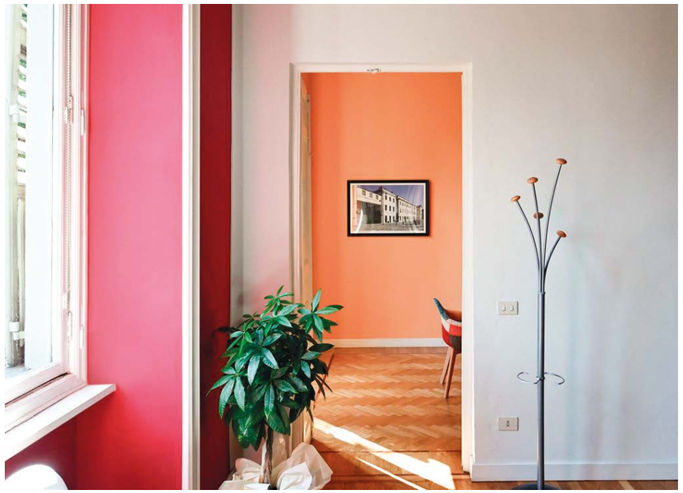
Avvocato Rotondi, com'è cambiato il diritto del lavoro in questi anni in Italia?
«Il mercato del lavoro, e le sue regole, in questi anni sono molto cambiati. Il nuovo mantra con il quale abbiamo dovuto confrontarci è stato, e in parte lo è tutt'ora, l'esigenza di coniugare le ragioni della flessibilità del lavoro con quelle delle nuove tutele. Un necessario punto di equilibrio tra due fattori fondamentali della moderna regolazione del lavoro che si fonda, a sua volta, da un lato sulla necessità delle aziende di essere competitive in un mercato sempre più aperto e incerto, e dall'altro sulla necessità di ridefinire nuove tutele in un contesto economico e sociale profondamente cambiato. Una sfida epocale per molti versi. In sintesi, stiamo cercando di passare da un mercato del lavoro statico e ingessato ad uno più flessibile e dinamico realizzando, ancora in modo incompleto e parziale, quel modello di flexicurity europeo di cui tanto si parla, ossia un sistema di regole che punta principalmente alla promozione del lavoro attraverso la flessibilità contrattuale, la formazione continua, ed efficaci politiche attive che facilitino la ricollocazione delle persone. In altre parole, un nuovo schema che sposta le tutele dal lavoratore al mercato del lavoro. Un modello che abbiamo cominciato a costruire a partire dagli anni '90 con la Riforma Treu, che ha introdotto prime forme di flessibilità del lavoro per poi proseguire, tra passi avanti e passi indietro, con le successive riforme che si sono alternate negli anni, passando dalla Legge Biagi fino a giungere alla Riforma Fornero del governo Monti e al cosiddetto Jobs Act del governo Renzi. L'ultima riforma, in ordine temporale, è stato il Decreto Dignità introdotto dal primo governo Conte. Queste riforme, a vario titolo, hanno cambiato le regole del lavoro, in questi anni alla costante ricerca di una giusta sintesi tra le istanze della flessibilità e quelle della tutela dei lavoratori come in una sorta di pendolo storico, in cui, a seconda del colore politico dei governi che si sono succeduti in questi anni, il pendolo tendeva maggiormente verso la flessibilità oppure le tutele. Ovviamente questa metafora è una semplificazione per descrivere una tendenza di fondo, senza contare che le vicende che hanno animato questo processo di riforma sono più complesse, tuttavia rende l'idea. In definitiva si può affermare che il principale cambiamento che è avvenuto in questi anni riguarda proprio la costruzione di un sistema di flessibilità del mondo del lavoro che nessuna riforma ha mai negato, ma solo "interpretato" rispetto al momento storico in cui è stata varata e alla sensibilità politico-culturale dei suoi ispiratori».
Qual è secondo lei la riforma del lavoro più innovativa che abbiamo avuto in questi anni?
«Inevitabilmente per rispondere a questa domanda devo citarle il titolo del mio ultimo libro uscito in libreria proprio in queste settimane, edito da Rubbettino, ossia "Jobs Act for ever, la più innovativa riforma del lavoro degli ultimi 30 anni". Nel corso degli ultimi tre decenni abbiamo avuto innumerevoli interventi normativi in materia di lavoro che cercavano di sanare situazioni di crisi con provvedimenti straordinari ma senza un vero e proprio tentativo di ridisegnare la materia secondo le nuove regole che il mercato – non più locale – imponeva. Molti temi di riforma del lavoro sono stati affrontati in questi anni, considerati come rilevanti e necessari per immaginare un'economia e una società che possa avere un futuro, ma mai attivati e implementati secondo la loro reale valenza. Mai realmente condivisi sotto il profilo sostanziale. Solo una lettura politicamente orientata può non vedere come il Jobs Act sia stato, invece, il tentativo più serio e strutturato volto a invertire lo stato dell'arte dell'intero mondo del lavoro. In esso vediamo realizzarsi una vera e propria azione di cambiamento che non si sarebbe attuata unicamente abrogando norme o introducendo commi e provvedimenti straordinari; in esso è evidente il tentativo di ridisegnare, riscrivere alcune parti dello storico diritto del lavoro accogliendo istanze relative all'oggi con uno sguardo verso il futuro. Nel libro citato evidenzio gli aspetti più innovativi di questo impianto di riforma e soprattutto la necessità di ripartire dal Jobs Act per portare a compimento quell'idea di cambiamento e per giungere finalmente ad un mercato del lavoro più moderno e attuale, capace realmente di coniugare flessibilità e diritti».
Cosa dobbiamo attenderci per il prossimo futuro?
«Gli asset del futuro del lavoro sono almeno tre. Il primo riguarda la necessità di portare a compimento le riforme del lavoro di questi ultimi anni – soprattutto il Jobs Act, come già accennato – per giungere a regime ad un nuovo mercato del lavoro realmente flessibile (flessibilità è l'opposto di precarietà) e moderno, attivando concretamente e definitivamente i capitoli oggi incompiuti, primo fra tutti quello delle politiche attive del lavoro. Dobbiamo inevitabilmente aspirare ad un cambio di paradigma in cui la perdita del posto di lavoro non deve più essere vissuta e percepita come un dramma, perché nel frattempo avremo messo in piedi un sistema di tutele che garantisce la continuità di reddito, la qualificazione e riqualificazione professionale, e la ricollocazione al lavoro delle persone. Dobbiamo tendere a questo punto di arrivo. Il secondo asset riguarda l'impatto delle nuove tecnologie, dell'intelligenza artificiale e della robotica sulle nostre vite, a qualsiasi livello, come il lavoro e l'economia. Siamo all'alba di una rivoluzione epocale e dobbiamo farci trovare pronti.

> IL MERCATO DEL LAVORO, E LE SUE REGOLE, IN QUESTI ANNI SONO MOLTO CAMBIATI. IL NUOVO MANTRA CON IL QUALE ABBIAMO DOVUTO CONFRONTARCI È STATO, E IN PARTE LO È TUTT'ORA, L'ESIGENZA DI CONIUGARE LE RAGIONI DELLA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO CON QUELLE DELLE NUOVE TUTELE

Dalla pagina a fianco:
la copertina di Forbes, la rivista americana di economia nella versione italiana, dedicata all'avvocato Francesco Rotondi e una pagina interna

Gli interni dello studio legale LabLaw a Torino





Il tema, su questo versante, non è essere o meno favorevoli alla svolta digital, ma capire qual è il modo migliore per governarla riuscendo a mitigarne i rischi (che pur ci sono) e enfatizzarne le tante opportunità. In questo senso il tema del capitale umano e della sua formazione costante e coerente con le richieste delle aziende, è centrale per vincere la sfida. Il terzo asset passa dall'esperienza maturata in questi due anni di pandemia e dagli effetti che ha prodotto anche sul lavoro, sull'organizzazione aziendale e, più in generale, sulla vita privata. In questo contesto si parla molto di nuova normalità e dell'effetto acceleratore che la pandemia ha avuto su processi in corso ma ancora in versione minimalista. Si pensi all'impatto sull'organizzazione del lavoro nel comparto terziario, ai cambiamenti introdotti in abitudini lavorative sedimentate e a come tutto questo incida nella cosiddetta conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. La dimensione spazio-temporale, per moltissimi ambiti lavorativi, sta profondamente cambiando, tant'è che si parla sempre di più di nuovo equilibrio e di lavoro ibrido tra le diverse opzioni possibili, ossia una versione aggiornata o se vogliamo compiuta dello smart working. Gli asset indicati non sono chiaramente esaustivi delle tante tematiche che riguardano il lavoro e il suo futuro, tuttavia rappresentano alcune delle principali sfide che abbiamo davanti a noi».

In questo scenario la città di Torino come si colloca e, soprattutto, perché la decisione di aprire una sede di LabLaw anche nella nostra città?

«Torino è una città simbolo del lavoro, dell'industria e del "fare impresa" in Italia e nel mondo. Ha rappresentato per molti decenni un punto di riferimento culturale e reale di grande valore, e molte tappe della sua storia hanno inciso sui cambiamenti e le trasformazioni dell'intero Paese, sia dal punto di vista produttivo che del lavoro e delle relazioni industriali; basti pensare all'influenza che la famosa "Marcia dei Quarantamila" ha avuto negli anni '80 e nei decenni successivi. Da grande città industriale, Torino ha saputo cogliere i venti del cambiamento e rimodellarsi verso il futuro, facendo leva su un tessuto di risorse di fondo fatte di pensiero e di saper fare che le permettono di cogliere le sfide del domani e del cambiamento con capacità e conoscenze radicate. Torino rappresenta una sfida. Si dice che "se funziona a Torino, funziona ovunque". La scelta di aprire una sede a Torino era nel mio cuore da tempo, dovevo solo aspettare che maturasse e che arrivasse il momento giusto. La sede è stata aperta in pieno Covid, il telefono ha iniziato a squillare l'8 giugno 2020 e da quel momento, con l'aiuto dei miei collaboratori, la città ha iniziato ad aprirsi verso il nostro mondo, evidentemente diverso e innovativo, che però ha suscitato dapprima curiosità e poi interesse sincero». ▷▷I

© Marco Carulli

Le Infografiche Regionali

IL PIEMONTE

Osservatorio Job Pricing

RETRIBUZIONE GLOBALE ANNUA REGIONALE (€)
30.273

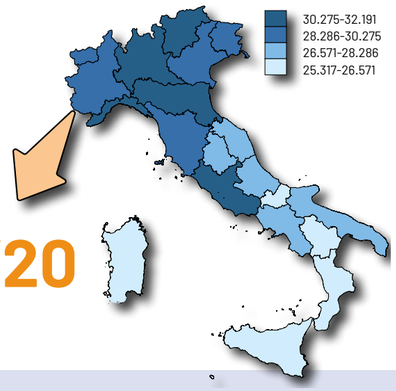
+1,5%

29.840
RETRIBUZIONE GLOBALE ANNUA NAZIONALE (€)

RETRIBUZIONE FISSA ANNUA LORDA REGIONALE (€)
29.734

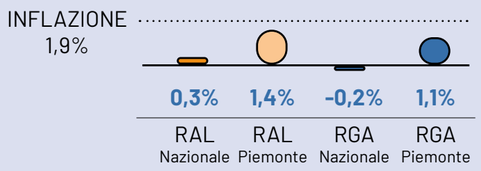
COMPENSATION MIX (%)

FISSO	VARIABILE
98,3	1,7

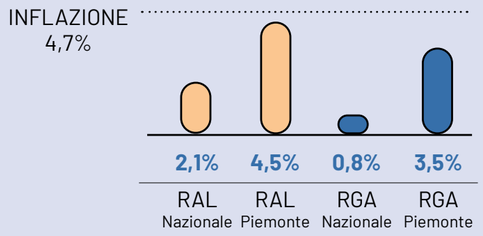


7°/20

TREND E POTERE D'ACQUISTO 2020-2021



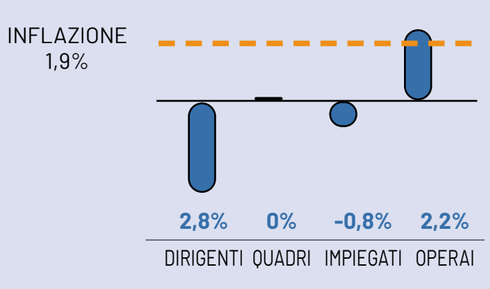
TREND E POTERE D'ACQUISTO 2015-2021



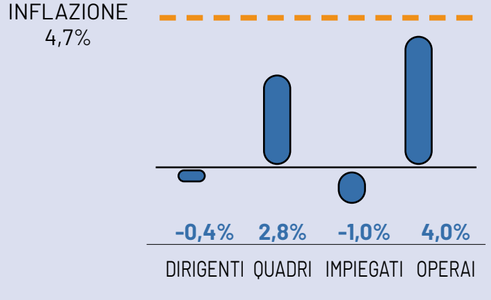
GLI INQUADRAMENTI

	RAL MEDIA	RGA MEDIA	COMPENSATION MIX
Dirigenti	€ 101.395	€ 111.611	90,8% / 9,2%
Quadri	€ 53.565	€ 55.425	96,6% / 3,4%
Impiegati	€ 30.940	€ 31.426	98,5% / 1.5%
Operai	€ 25.003	€ 25.204	99,8% / 0,8%

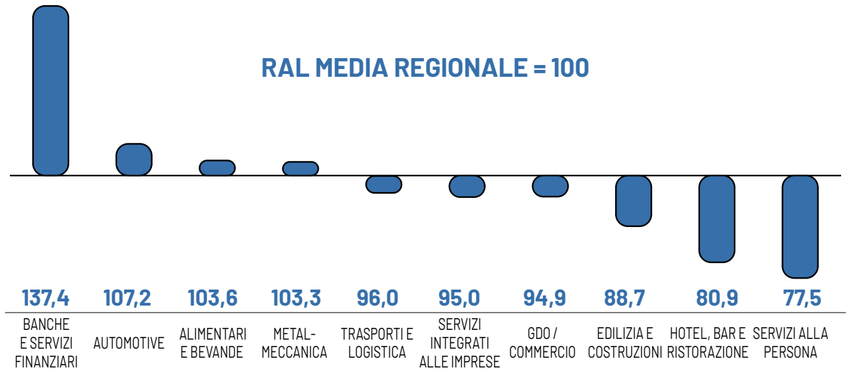
TREND RGA E POTERE D'ACQUISTO 2020-2021



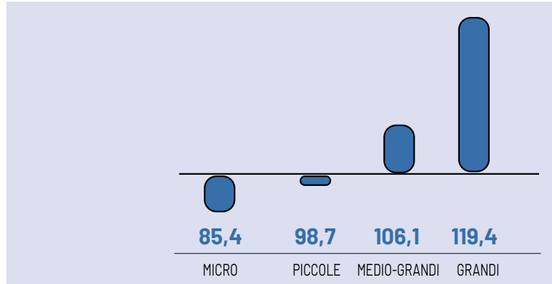
TREND RGA E POTERE D'ACQUISTO 2015-2021



I SETTORI



LA DIMENSIONE AZIENDALE



TORINO

	RAL MEDIA	RGA MEDIA	COMPENSATION MIX
Dirigenti	€ 102.935	€ 115.819	88,9% / 11,1%
Quadri	€ 53.228	€ 55.652	95,6% / 4,4%
Impiegati	€ 31.438	€ 32.138	97,8% / 2,2%
Operai	€ 25.066	€ 25.257	99,2% / 0,8%
Totale	€ 31.145	€ 31.935	97,5% / 2,5%

LE ALTRE PROVINCE

INDEX (RGA MEDIA REGIONE = 100)

Torino	**105.6**
Alessandria	100.9
Novara	99.4
Cuneo	99.1
Biella	98.5
Vercelli	98.1
Verbano-Cusio-Ossola	98.1
Asti	**92.8**

Innovazione e formazione
per creare le condizioni per un vero sviluppo

PER ELENA CHIORINO, ASSESSORE AL LAVORO DELLA REGIONE PIEMONTE, LE CRISI RIPETUTE METTONO A DURA PROVA LE IMPRESE E DOPO I PERIODI PONTE DI POLITICHE PASSIVE E AMMORTIZZATORI SOCIALI, OCCORRE INVESTIRE IN POLITICHE ATTIVE PER LO SVILUPPO DELL'OCCUPAZIONE

Assessore, la crisi pandemica e il successivo irrompere sugli scenari mondiali del conflitto in Ucraina, rischiano di rendere difficile – se non vanificare – le prospettive di rilancio globale. In riferimento alla situazione del Piemonte, quali sono le sue riflessioni in merito e come valuta lei la situazione?

«In questo momento è evidente che il Piemonte non si distingua da quello che è il quadro generale in ambito nazionale. La crisi pandemica aveva già messo a dura prova le nostre realtà ed evidenziato le carenze di una politica a cui è mancata una ***visione strategica****. Mi riferisco al lockdown, durante il quale, per fare un esempio, ci siamo trovati a dover far fronte a una carenza di bulloni a causa del sistema di chiusura dei codici ATECO, e a fronteggiare tutta una serie di* ***criticità*** *in questi termini. Il* ***conflitto*** *che, ahimè, coglie impreparato e sorprende il mondo nell'ambito della guerra russo-ucraina, è evidentemente un'ulteriore criticità anche per il nostro* ***sistema economico produttivo****; non è ormai più una novità per nessuno, difatti, che tale situazione impatterà sull'approvvigionamento delle* ***materie prime*** *e dell'****energia****. Il Piemonte, a mio avviso, rischia di soffrirne in modo particolare. Innanzitutto, un tema chiave è quello del* ***PNRR*** *che, a mio avviso, andrebbe* ***immediatamente rivisto*** *in termini europei per essere riadattato ai nuovi scenari geopolitici. L'altro aspetto che non è da sottovalutare è che il* ***Piemonte****, e in particolar modo Torino, sono centrali per tutto quello che è l'ambito dell'****automotive*** *e dell'****aerospazio****, che diventa in termini più generali* ***mobilità sostenibile****, strettamente connessa all'ambito transizione verde. Noi abbiamo una crisi e una difficoltà di approvvigionamento energetico che si espande anche, ad esempio, al litio, di cui l'Ucraina era candidata ad essere uno dei maggiori fornitori a livello europeo nell'ambito delle* ***fabbriche di batterie*** *e della transizione al motore elettrico. E questo oggi è un problema a maggior ragione per Torino, dove l'automotive continua a essere centrale e deve continuare ad esserlo».*

Tra i temi più caldi per il mondo dell'impresa, non ci sono solo le iniziative di rilancio dell'attività produttiva ma anche quelle legate al lavoro: quali sono le politiche attive di sostegno che la Regione Piemonte ha messo in cantiere in

> **IN QUESTO MOMENTO È EVIDENTE CHE IL PIEMONTE NON SI DISTINGUA DA QUELLO CHE È IL QUADRO GENERALE IN AMBITO NAZIONALE. LA CRISI PANDEMICA AVEVA GIÀ MESSO A DURA PROVA LE NOSTRE REALTÀ ED EVIDENZIATO LE CARENZE DI UNA POLITICA A CUI È MANCATA UNA VISIONE STRATEGICA**

LE ACCADEMIE PARTIRANNO PROPRIO DA QUI, CON UNA RIVOLUZIONE SOSTANZIALE DEL MODO DI CONCEPIRE LA FORMAZIONE E DI PROGETTARLA IN PIEMONTE, PERCHÉ SARANNO LE IMPRESE STESSE, INSIEME ALLE AGENZIE FORMATIVE, CHE SCRIVERANNO I PERCORSI DI FORMAZIONE IN MODO PIÙ FLESSIBILE. NON PUÒ ACCADERE CHE UN'AZIENDA CHE SI RENDE CONTO DI AVERE LA NECESSITÀ DI UNA CERTA FIGURA PROFESSIONALE DEBBA ATTENDERE DUE ANNI PER POTERLA VEDERE FORMATA

questi anni e intende promuovere per il futuro?
*«Noi amiamo parlare soltanto di **politiche attive**, nel senso che riteniamo che le **politiche passive**, sebbene siano utili in termini di ammortizzatori sociali, debbano essere un ponte che aiuta a guadagnare tempo per mettere in atto politiche attive e di reindustrializzazione insieme ad azioni di **"reshoring"**, o quello che può servire in questi termini. Nell'ambito delle politiche attive, come Regione Piemonte, abbiamo reso **centrale tutta la strategia di programmazione** arrivando a strutturare anche le accademie, quindi parlando soprattutto di formazione; una tematica che a nostro avviso deve essere considerata a tutti i livelli e quindi anche nell'ambito di una formazione continua, troppo spesso considerata un costo. Noi, al contrario, siamo convinti che sia un investimento perché consente di **mantenere competitività e di riguadagnare terreno** in un mondo che cambia molto velocemente e in cui l'innovazione tecnologica è alla base della capacità competitiva. La **formazione va sostenuta a tutti i livelli**, così da andare a colmare quel gap tra incrocio, domanda e offerta che affligge il Piemonte ma, in generale, l'intero Paese. Il quadro generale che abbiamo è che ci sono imprese che cercano determinate professionalità, senza riuscire a trovarle, e persone disoccupate (soprattutto tra i meno giovani) che si sono ormai formate, ma non sulla base delle esigenze delle nostre imprese. Ora, noi pensiamo che si debbano **valorizzare le attitudini attraverso una politica di orientamento** che, per quello che ci riguarda, è la prima politica attiva: si aiutano i giovani a definire un percorso di studio sulla base delle proprie attitudini e del ventaglio di opportunità; a quel punto si lavora anche nell'ambito della formazione. In Piemonte abbiamo **ITS** in cui si sono registrate delle performance eccezionali e che sono stati sul podio delle performance nazionali ogni volta che c'è stata una classifica, e di questo siamo molto orgogliosi. Su **Torino**, in particolare, abbiamo **aerospazio e meccatronica** su cui lavorare tantissimo a livello di formazione. Le accademie partiranno proprio da qui, con una rivoluzione sostanziale del modo di concepire la formazione e di progettarla in Piemonte, perché saranno le imprese stesse, insieme alle agenzie formative, che scriveranno i percorsi di formazione in modo più flessibile. Non può accadere che un'azienda che si rende conto di avere la necessità di una certa figura professionale debba attendere due anni per poterla vedere formata. Noi abbiamo fatto in modo che lo **sportello della formazione** sia sostanzialmente sempre aperto. Questo serve soprattutto per la **upskilling**, quindi per la formazione continua, ma rende in generale il settore molto più flessibile. A questo punto, se le imprese comunicano direttamente di quale formazione necessitano, i tempi diventano molto più fluidi, flessibili e anche dinamici, ed è a questo che puntiamo per riuscire a incrociare al meglio domanda e offerta. Questo è ciò che ci permette di non disperdere risorse ed essere a **supporto delle nostre imprese**».*

Nel mondo del lavoro esiste un problema di "gender gap": a che livello si pone il Piemonte nel colmare questo divario e quale ruolo può avere l'Istituzione nel favorire il processo?
*«Guardi, io le dico innanzitutto che cosa penso che non serva. Io penso che non serva perdere tempo a discutere se essendo io donna è bene chiamarmi **assessore o assessora**, perché io discuterò di quello quando sentirò qualcuno chiamare il pediatra maschio "pediatro", e da lì partiremo eventualmente a discuterne. **Non penso nemmeno che servano le quote rosa**, anzi le ritengo dannose per una donna e discriminatorie, perché poi una donna che siede in un CDA, in una giunta regionale, in qualunque situazione in cui ci sia una previsione di quote rosa, dovrà sempre dimostrare il doppio. Dovrà dimostrare, per prima cosa, di non essere soltanto una quota rosa, e poi di essere capace e quindi io la leggo come una discriminazione. Io penso che si debba supportare le donne nell'ambito di un ruolo che è anche molto peculiare in Italia: ovvero la donna è al centro della famiglia. Non si può pensare di mettere sempre la donna nelle condizioni di **dover scegliere se essere madre o lavoratrice**. Io penso che ci possa essere la legittima ambizione di una donna ad **essere entrambe le cose**. Questo è il primo passaggio sul quale ragionare. E quindi che cosa serve? Innanzitutto, servono servizi alla famiglia, perché oggi il più grande ammortizzatore sociale di una famiglia è la famiglia stessa; a mio parere, il motore economico di questa nazione. Allora iniziamo coi servizi alla famiglia; in Piemonte ci stiamo provando. Stiamo ampliando gli **orari degli asili nido comunali**, ad esempio a parità di tariffa. Perché sempre più donne lavorano nei centri commerciali, lavorano negli ospedali o comunque non escono dall'ufficio alle 16:30 per essere in tempo a prendere il bimbo alle 17, quando l'asilo comunale chiude. Ora questa è una delle prime grandi sfide, insieme a tutte le politiche di supporto. Se oggi noi guardiamo **quante donne ci sono nei CDA**, abbiamo già un dato falsato sulla questione quote rosa. Dovremmo piuttosto guardare quante donne convintamente hanno la possibilità di mandare un curriculum per essere valutate nell'ambito di quei CDA e di quante invece rinunciano perché pensano di non farcela a **conciliare tempi di vita e di lavoro**. Questa è la grande sfida».*

Gli anni che abbiamo trascorso hanno imposto – talvolta anche forzatamente – un cambiamento nelle abitudini personali e professionali cui non sempre è facile adattarsi. Ci riferiamo al lavoro da casa e, in particolare per gli studenti, alla didattica a distanza. Cosa ci dobbiamo portare di buono nel futuro e cosa, al contrario, non dobbiamo ripetere?
*«Penso che la **DAD** sia stata **noiosissima** per gli studenti e una **fatica immane** per i docenti. Detto questo, cerchiamo di raccogliere quello che di buono si può raccogliere e quindi, a mio avviso, il fatto che si sia diffusa un pochino di più la **capacità tecnologica** che, evidentemente, però non è sufficiente. Non penso che la DAD debba mai arrivare a sostituire l'insegnamento in aula, che è fatto di **socialità e di confronto**, anche per il docente; ritengo il rapporto umano imprescindibile e fondamentale in questi temi. In generale, ritengo che anche tutto quello che è lo smart working possa essere utilizzato in alcuni momenti. Ritornando sulla tematica del **gender gap** e quindi dell'ambito dell'occupazione femminile, lo smart working potrebbe arrivare a supporto dei primi anni di una donna che diventa mamma, per poter essere **vicina al suo bambino** ma anche per dare una **continuità lavorativa** che diventa assolutamente fondamentale. Ben venga dunque il tutto, a patto che non diventi una regola, perché perderemmo tutta quella dinamica anche di contaminazione delle professionalità che rischierebbe di ridurre ulteriormente la capacità competitiva di questa nazione». ▷▷|*

Elena Chiorino,
laureata in Economia dei mercati internazionali all'Università di Milano Bicocca, già sindaca di Ponderano (BI), dal 2019 siede in Consiglio regionale e ricopre la carica di assessore con delega a Istruzione, Lavoro, Formazione professionale e Diritto allo studio, nella giunta presieduta da Alberto Cirio

Affrontare le regole del lavoro è da sempre un mestiere complesso; **conoscenze storiche** e della materia si intrecciano continuamente, **competenze** e insieme capacità di mediazione diventano virtù fondamentali.

Abbiamo voluto cogliere l'occasione offerta dall'**edizione** di un testo relativamente breve (150 pagine) ma efficace, che vorremmo consigliare a tutti coloro che cercano **modalità qualificate e concrete** per arricchire le proprie conoscenze sul tema lavoro.

Un testo che definiremmo prezioso, da conoscere e soprattutto conservare, **edito dalla casa editrice Rubbettino**, sempre attenta alle tematiche contemporanee.

Questo libro dal titolo ***Com'è cambiato il mercato del lavoro in Italia e come cambierà***, raccoglie recenti **conversazioni con sei ministri del Lavoro protagonisti delle riforme degli ultimi 25 anni**.

Abbiamo da questo testo tratto alcuni interessanti passaggi che possono rappresentare un contributo di livello all'**interpretazione del mondo del lavoro** e delle sue regole anche per il futuro che verrà.

Buona lettura.

Dialoghi estratti da "Com'è cambiato il mercato del lavoro in Italia e come cambierà"
© 2021 Rubbettino Editore

Nunzia Catalfo

Nunzia Catalfo nasce a Catania il 29 luglio 1967. Consegue il diploma di liceo scientifico e successivamente specializzazioni come orientatore e selezionatore del personale, progettista e tutor di percorsi e-learning e stenotipista. Considerando la sua formazione, si è occupata in particolar modo, di formazione, dispersione scolastica e aiuto all'inserimento, collaborando con centri per l'impiego e servizi per l'impiego in generale. Successivamente, intraprende la sua carriera politica nel 2008, diventando attivista del Movimento 5 Stelle e venendo eletta al Senato, cinque anni più tardi, nella circoscrizione Sicilia e, successivamente anche nel 2018. Lo stesso anno ottiene la carica di presidente della Commissione del Lavoro del Senato, dove ha avuto un ruolo primario per il reddito di cittadinanza e si è battuta per l'introduzione il salario minimo nell'ordinamento italiano. Nel secondo governo Conte, nel 2019, viene nominata ministro del Lavoro.

Come Ministro, immaginando l'evoluzione del mercato del lavoro, ho creato il Fondo Nuove Competenze. Tale fondo, istituito con il decreto-legge n. 34/2020 interviene per innalzare il livello del capitale umano nel mercato del lavoro offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle nuove condizioni del mercato del lavoro. Possono utilizzare il fondo tutti i datori di lavoro del settore privato che abbiano stipulato accordi collettivi per la rimodulazione dell'orario di lavoro.

Ogni lavoratore può accedere fino a un massimo di 250 ore interamente finanziate dallo Stato.

La formazione, quindi, deve avvenire lungo tutto l'arco della vita del cittadino, sia quando si lavora che quando si è fruitori di politiche passive o si è inattivi. Gli ultimi dati ci mostrano quanto questo strumento sia importante.

Le Industry academy, ossia la promozione di partenariati pubblico-privati e creazione di una rete tra istituzioni, imprese e operatori delle filiere dell'istruzione, della formazione e del lavoro (le istituzioni formative accreditate dalle Regioni, i Fondi Interprofessionali, gli IeFP, gli ITS e gli Atenei) che agisca in modo sinergico per colmare il cosiddetto *"skill-gap"*, ovvero il divario di competenze necessarie a soddisfare l'effettivo fabbisogno occupazionale delle aziende.

Grazie a questa rete, lavoratori in transizione, giovani e disoccupati avranno l'opportunità di accrescere le proprie competenze

e orientarsi verso percorsi di formazione professionale e tecnica rapidamente spendibili nel mercato del lavoro. ▷▷|

Cesare Damiano

Cesare Damiano nasce a Cuneo il 15 giugno 1948. Dopo aver conseguito la maturità, dal 1970 al 2000 compie un percorso nella CGIL che lo porta dalla Rappresentanza sindacale aziendale alle cariche di segretario generale della FIOM del Piemonte, della Camera del Lavoro di Torino, della CGIL del Veneto e di segretario generale aggiunto della FIOM-CGIL nazionale. Dopo la fondazione del gruppo Cometa – il fondo pensione complementare dei lavoratori metalmeccanici – nel 2001, intraprende la carriera politica ottenendo un incarico nella segreteria nazionale dei Democratici di Sinistra (DS), mentre, nel 2006, diviene deputato del PD, carica che mantiene fino al 2018. Nel frattempo, durante il secondo governo Prodi, viene insignito della carica di ministro del Lavoro e della previdenza sociale fino al 2008, e, dal 2015 al 2018, è presidente della Commissione Lavoro della Camera dei Deputati. Attualmente è consigliere di Amministrazione dell'INAIL e presidente dell'Associazione Lavoro & Welfare. Autore di numerosi articoli, saggi e libri in materia di lavoro e welfare.

Come detto prima, la sfida di oggi richiede, più che mai, di non guardare il lavoro in modo decontestualizzato. La digitalizzazione e la neutralità ambientale, la dimensione europea di una rivoluzione che si sta avviando, richiedono di guardare alla big picture, all'insieme dello scenario. Perché non dobbiamo nasconderci un punto: siamo di fronte alla sfida, riconosciuta e accettata dalle istituzioni dell'Unione, di evitare che l'Europa affondi nella risacca di un'epoca nella quale altre potenze come la Cina e gli Stati Uniti possiedono i grandi campioni mondiali del digitale e di altri settori.

La doppia sfida è dunque non perdere la corsa dell'innovazione mentre costruiamo un'economia basata sulla compatibilità ambientale.

Non rinunciamo alla crescita, ma ne mutiamo con forza e rapidità l'orientamento. E questo implica che l'Europa agisca in tutti i campi come un'autentica federazione. E le regole sul lavoro devono, perciò, essere coerenti dalla sponda atlantica fino ai confini orientali della nostra Unione.

Come ha detto il presidente Draghi, nel discorso citato sopra...

«Senza l'Italia non c'è l'Europa. Ma, fuori dall'Europa c'è meno Italia. Non c'è sovranità nella solitudine».

Ciò vale per ogni area della nostra vita, in un modo sempre più integrato e dovrà perciò valere anche per il lavoro. ▷▷I

Elsa Fornero

Elsa Maria Fornero nasce a San Carlo Canavese (Torino) il 7 maggio 1948. Laureatasi in Economia, intraprende la sua carriera accademica come professoressa ordinaria di Economia politica presso la Scuola di Management ed Economia dell'Università di Torino, ricoprendo numerosi ruoli di rilievo e ricevendo numerosi riconoscimenti in ambito nazionale e internazionale. In campo governativo, a livello nazionale, il 16 novembre 2011, viene nominata ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali con delega alle Pari Opportunità durante il governo Monti, diventando la seconda donna nella storia della Repubblica Italiana a ricoprire questo incarico. Durante il suo mandato ha realizzato la riforma pensionistica e quella del mercato del lavoro, segnando la politica italiana degli ultimi anni. Nel 2021 il nome di Elsa Fornero è stato indicato per il ruolo di consulente, a titolo gratuito, a Palazzo Chigi per le Politiche Economiche nell'era dell'esecutivo Draghi.

La relazione tra sistema previdenziale e mercato del lavoro è binaria: un buon mercato del lavoro costituisce il miglior presupposto per ottenere pensioni adeguate. D'altra parte, un buon sistema pensionistico non deve penalizzare il lavoro, rendendo conveniente l'uscita anticipata, ma deve anzi incoraggiare l'occupazione anche di lavoratori maturi/anziani, purché ovviamente in buona condizione fisica.

Sono convinta, ancora oggi, che molti dei problemi del lavoro dipendano dalla scarsa – in certe regioni, quasi nulla – sinergia tra il sistema scolastico/formativo e il mondo del lavoro; talvolta è scarsa persino la comunicazione.

Una mancanza di dialogo che spesso alimenta pregiudizi sfavorevoli dell'una verso l'altra parte e che certo non favorisce l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

La riprova sta nel fatto che là dove il dialogo è invece costante e costruttivo, la disoccupazione giovanile non è superiore a quella media generale (un dato che abbiamo spesso invidiato alla Germania).

Flessibilità, occupabilità e protezione del lavoratore nel mercato, anziché difesa strenua di singoli posti di lavoro, prerequisiti per il superamento di quel dualismo del mercato che negli anni aveva visto ridursi la cittadella dei lavoratori protetti e ampliarsi quella dei lavoratori al margine del mercato o del tutto esclusi: giovani, donne e lavoratori anziani, determinando quell'innalzamento del tasso economico di dipendenza, del quale ho parlato prima, che rappresentava (e tuttora rappresenta) una minaccia non solo alla sostenibilità del sistema pensionistico ma alla crescita della nostra economia.

Forse nessuna riforma, come quella del mercato del lavoro, tocca altrettanto in profondità tutta la società, famiglie, imprese e anche istituzioni, con i loro diversi, spesso opposti, interessi. Il rischio di riforme poco comprese e, pertanto, poco efficaci è molto alto. ▷▷|

Andrea Orlando

Andrea Orlando nasce a La Spezia l'8 febbraio 1969. Dopo aver conseguito il diploma scientifico, si avvicina alla politica entrando a far parte del Partito Comunista Italiano (PCI), per diventare, a soli vent'anni, segretario provinciale della Federazione Giovanile Comunista Italiana. Eletto nel Consiglio Comunale di La Spezia, a seguito dello scioglimento del PCI, prosegue la sua carriera politica come amministratore locale aderendo al Partito Democratico di Sinistra (PDS). Nel 2003 viene chiamato alla direzione nazionale del partito da Piero Fassino, diventandone responsabile dell'organizzazione nella segreteria nel 2006. Lo stesso anno, ottiene il ruolo come membro della Camera dei Deputati, dove ha ricoperto diversi incarichi parlamentari, tra cui quelli nella Commissione Ambiente e nella Commissione Antimafia. Con la nascita del governo larghe intese guidato da Letta, ha ricoperto il ruolo di ministro dell'Ambiente e di ministro della Giustizia nei governi Renzi e Gentiloni. Negli ultimi anni, da aprile 2019 a marzo 2021, è stato vicesegretario nazionale del Partito Democratico. Attualmente ricopre l'incarico di ministro del Lavoro e delle Politiche sociali nel governo Draghi.

La pandemia ha sconvolto molti degli equilibri di mercato che si erano affermati nei decenni passati, e ha restituito allo Stato un ruolo centrale nella tutela sia di lavoratori che di imprese. Al tempo stesso le difficoltà economiche seguite alla pandemia ci hanno dimostrato la limitatezza degli strumenti di tutela in nostro possesso, costringendoci a progettare una serie di riforme: quella degli ammortizzatori sociali, in spirito universalistico per tutelare chi ancora ne era sprovvisto; quella delle politiche attive, per consentire una riqualificazione dei lavoratori e un migliore incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

La pandemia ci ha mostrato gli effetti di una eterogeneità di trattamento all'interno del mercato del lavoro.

Se osserviamo le analisi dei dati e delle variazioni occupazionali, le categorie che hanno di più sofferto la pandemia sono state le donne, i giovani e i lavoratori autonomi. Le riforme che quindi stiamo portando avanti sono pensate per rinforzare il mercato del lavoro in una direzione più inclusiva, che sappia garantire tutele più universali ed eque, per queste categorie e non solo.

Sulle politiche attive, un tema cruciale è proprio quello del rapporto con gli ammortizzatori sociali.

Il lavoratore deve necessariamente essere accompagnato alla riqualificazione anche in costanza di rapporto di lavoro, non si deve aspettare necessariamente la disoccupazione per intervenire. Bisogna inoltre concepire la formazione e l'upskilling/reskilling come pratica anche slegata dalla crisi aziendale o dal licenziamento, e praticarla invece già come potenziamento produttivo che può prevenire le situazioni difficili di crisi. ▷▷I

Maurizio Sacconi

Maurizio Sacconi nasce a Conegliano Veneto (Treviso) il 13 luglio 1950. Laureatosi in giurisprudenza, insegna Economia presso l'Università di Roma. Il suo impegno politico è precoce e, dal 1979 al 1994, è deputato al Parlamento italiano per quattro legislature, svolgendo l'attività parlamentare nella commissione industria prima e nella commissione bilancio poi. Nel 1995 diviene funzionario dell'International Labour Office, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro di Ginevra, un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, come branch office director. Nel corso degli anni ricopre svariate figure politiche come quella di sottosegretario di Stato al Ministero del Tesoro, sottosegretario delegato al Ministero della Funzione pubblica durante il primo governo Amato, sottosegretario al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ministro della Salute, del Lavoro e delle Politiche Sociali nel IV governo Berlusconi. Dopo 27 anni trascorsi in Parlamento, 15 alla Camera e 12 al Senato, non si ricandida più alle elezioni politiche del 2018. È autore del *Libro Bianco*, è stato promotore della Legge Biagi, ed è Presidente dell'Associazione Amici di Marco Biagi.

Le straordinarie trasformazioni del lavoro sono imprevedibili. Occorrono pertanto le poche norme inderogabili del diritto comunitario e il rinvio, per tutto il resto alla duttile contrattazione di prossimità. Penso a un essenziale Statuto dei diritti e dei doveri della persona attiva comprensivo anche di profili promozionali come il diritto-dovere alla formazione permanente in funzione della occupabilità. La stessa declinazione di quest'ultimo si realizza solo nella dimensione aziendale.

I rapporti di lavoro saranno sempre più intense relazioni tra persone e in particolare il lavoratore dovrà essere considerato nella integralità dei suoi bisogni e delle sue aspirazioni.

Il progressivo superamento del vincolo spazio-temporale tenderà a omologare i lavori, dipendenti e indipendenti, tutti bisognosi di tutele attive e orientati al risultato della prestazione. Emblematico è il tema della salute che sollecita forme di prevenzione olistica, non più limitate ai rischi connessi all'ambiente di lavoro.

La struttura del salario dovrà riflettere gli incrementi di professionalità e produttività. Le politiche attive dovranno interessare tutti, operai, quadri, dirigenti, lavoratori autonomi. E non più attraverso il vecchio incontro tra domanda e offerta ma con l'apprendimento mirato alla nuova occupazione a opera di intermediari liberamente scelti dai disoccupati dotati di un assegno dedicato a premiare il risultato di un lavoro dignitoso. Dovremo infine rivalutare l'apprendistato di primo e terzo livello, orientato al conseguimento di qualifiche e titoli di ogni ordine e grado, per i giovani alla ricerca del primo impiego. Senza escludere l'uso di questi contratti duali anche per gli adulti disoccupati di lungo periodo. Insomma, dobbiamo uscire dal vecchio impianto formalistico e promuovere crescita con occupazione anche attraverso percorsi di integrazione tra scuola, università e imprese. ▷▷I

Tiziano Treu

Tiziano Treu nasce a Vicenza il 22 agosto 1939. Laureatosi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, diviene professore ordinario di Diritto del Lavoro nella stessa Università, avviando così la sua lunga carriera accademica, intervallata da importanti cariche istituzionali e di governo. Tra i più noti e autorevoli giuslavoristi italiani, da sempre vicino alle aree democratico-riformiste del Partito Socialista Italiano, gli vengono affidati alcuni importanti Ministeri: diviene ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale durante il governo Dini prima e in quello di Prodi poi – diventando fautore di alcune riforme storiche del lavoro e della previdenza come il Pacchetto Treu e la riforma Dini – e ministro dei Trasporti e della Navigazione nel primo governo D'Alema. Prosegue la sua carriera politica e, il 30 settembre 2014, viene proposto dal governo Renzi come commissario straordinario dell'INPS ottenendo la carica. Nel 2017, viene nominato dal governo Gentiloni presidente del CNEL.

La formazione (oggi) vale come l'alfabetizzazione (di un tempo). Noi negli anni '50 abbiamo dovuto portare i contadini che erano in larga misura analfabeti a una cultura industriale minima, saper legge e scrivere e far di conto, questo è stato un grande sforzo. Adesso idem, dovremmo fare un salto analogo, il 95% digitale, dobbiamo essere tutti digitali. Questo vuol dire un investimento massiccio, anche sugli insegnanti. Così come il fatto che noi non sappiamo l'inglese, che secondo me è un deficit praticamente incolmabile, ma i computer adesso traducono tutto, quindi forse è meno un problema, però è evidente che i gap li abbiamo.

Perché gli investimenti di un certo tipo li fanno in Irlanda?

Perché hanno meno tasse, ma anche perché lì parlano l'inglese. Noi cominciamo in università a fare corsi in inglese. E il linguaggio digitale è un altro linguaggio, e se noi non ci adeguiamo avremo la polarizzazione del mercato del lavoro. Cosa vuol dire? Che ci saranno i winners, coloro che stanno al passo e saranno più ricchi, e poi ci saranno i loosers, che poi aumentano il populismo. Anche in America, chi è che ha votato Trump? Mica i laureati della California o di New York, ma i poveri dell'Iowa, i minatori della Pennsylvania. E quelle persone devi assisterle, se non li porti tutti perderai una barca di gente, tutti quelli che hanno delle skill intermedie sono quelli che la tecnologia fa fuori prima, la pancia media del mercato del lavoro sarà finita, sono i primi che vanno via. Quindi educazione anche delle imprese, non basta formare il 50% dei laureati o di livello superiore, ma se poi le imprese sono così costruite e non capiscono che quello è necessario, e continuano a pagare meno il laureato in informatica, oppure non lo assumono, siamo sempre lì. Questa formazione non è come l'abbiamo gestita fino a oggi. Per esempio, l'educazione permanente, noi siamo al 7% che è la metà dell'Europa.

Ma che tipo di formazione c'è?

Non si sa, perché ogni centro di formazione fa quello che ritiene, più o meno onestamente, ogni regione ha il suo sistema di accreditamento, e così anche questa cosa è messa male, è inutile buttare via soldi se non c'è una certificazione. Non è materia soft, ma hard. ▷▷I

11 case history di eccellenza

attraverso il racconto dei protagonisti

“QUESTO PROGETTO EDITORIALE CI HA PORTATO ALL’INTERNO DI UNDICI REALTÀ MOLTO PARTICOLARI. OGNI MANAGER INTERVISTATO HA PORTATO QUALCOSA DI SÉ E DELLA SOCIETÀ CHE RAPPRESENTA, CON QUELLA VICINANZA CHE PENSO POSSA DEFINIRSI TIPICA DEI TORINESI: RISERVATI, CUSTODI DEI LORO SEGRETI E RESTII NEL COMUNICARE LE “COSE BELLE” CHE HANNO FATTO E CHE FANNO PER LA COMUNITÀ”

Questo progetto editoriale ci ha portato all’interno di undici realtà molto particolari. Ogni manager intervistato ha portato qualcosa di sé e della società che rappresenta, con quella vicinanza che penso possa definirsi tipica dei torinesi: riservati, custodi dei loro segreti e restii nel comunicare le “cose belle” che hanno fatto e che fanno per la comunità. Emergono le società con scopi etici, con orientamento naturale al “well being” e con spiccato interesse al mondo del futuro sotto un profilo di sviluppo sostenibile.

Mi riferisco alla Reynaldi S.r.l., il cui CEO – Marco Piccolo, impreditore “etico” – è stato nominato vicepresidente di Piccola Industria, delegato CSR Confindustria Piemonte; una persona che si impegna personalmente per un futuro sostenibile per la comunità, per i propri dipendenti e aiuta le piccole aziende a contribuire alla scelta sociale di sostenibilità per le generazioni future. Mi riferisco anche a Luca Sburlati, CEO di Pattern SpA, società quotatasi nel 2019, che si impegna quotidianamente per far emergere le eccellenze torinesi, nel rispetto della natura (è l’unica azienda “carbon neutral”), e delle proprie maestranze che non conoscono il gender gap. Penso anche a una realtà storica come Aurora Penne, collocata nel contesto dell’Abbadia di Stura – abbazia risalente a un’epoca storica antecedente al Duomo di Torino – con la sua Officina della Scrittura, un’azienda dove regna l’attenzione al luogo di lavoro dei propri dipendenti, dove camminando in giardino si incontrano grandi penne stilografiche in lego e in diversi altri stili. E a una realtà internazionale come Edenred, da sempre accanto alle aziende con i suoi prodotti (uno su tutti il Ticket Restaurant), qui nella persona di Stefania Rausa, Marketing, Communication and Distant Sales Director di Edenred Italia.

Aurora Penne

Bus Company

Diageo Italia

Per non parlare di Prima Industrie, dove il team dei FAB4, i “fantastici quattro” dell’HR Management in carica, è impegnato sul fronte delle discipline STEM per l’inclusione femminile in un mondo prettamente maschile (sono fondatori di STEM by Women).

O ancora la nostra Clara Rocca, HR director di Dimar SpA e consigliera nazionale AIDP, che, soprattutto nel periodo pandemico, ha sentito su di sé tutta la responsabilità di mantenere saldi i nervi per poter permettere ai suoi colleghi, oltre 4mila persone, un posto di lavoro sicuro, e a tutti gli utenti Mercatò di poter acquistare beni di primissima necessità, sempre mantenendo un occhio aperto verso la gestione della diversità e dell’inclusione.

Non posso non citare il mondo dei trasporti e la bravissima Serena Lancione, donna in un mondo di uomini, pioniera del trasporto di persone in una provincia che viene definita “la Granda”; persona professionalmente preparata e attenta nella gestione di un piccolo impero su ruota, che è riuscita, anche in questi anni difficilissimi, a mantenere saldi i principi di trasparenza, flessibilità e impegno etico (immaginiamo il trasporto di persone in un mondo dove il lavoro agile sta dilagando), nonostante tutto.

Ma penso ancora al dottor Claudio Duretto, la cui intervista per me potrebbe essere riassunta in un titolo: *La resilienza.* Claudio è l’HR director di F.lli Gancia, che è passata da una gestione padronale (quelli che un po’ di anni alle spalle li hanno, non possono aver dimenticato quando F.lli Gancia era sponsor delle auto da corsa), al Fondo Russo senza perdere mai il suo fermo modo di essere e di agire, punto di riferimento dei colleghi di lavoro e della proprietà, con un particolare rispetto al benessere dei propri colleghi.

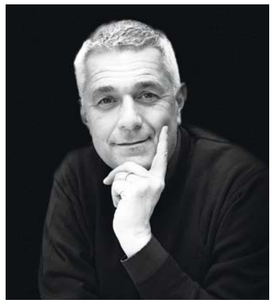
Prima Industrie

E poi due realtà distantissime tra di loro, Pinifarina e Diageo, che rappresentano il mondo poliedrico e meravigliosamente nascosto di Torino e della provincia. Gli HR director delle due società sono completamente diversi e si sono trovati a gestire situazioni davvero distanti fra di loro. Li accomuna il senso critico della gestione delle risorse umane sotto un profilo di attenzione particolare alla persona, non solo a un semplice welfare, ma proprio al benessere personale. In ultimo Paolo Maria Ferrero Varsino, HR Director Italy di SKF, mitica azienda svedese madre del cuscinetto a sfera più di un secolo fa ed esempio virtuoso nel mondo di welfare aziendale.

Il periodo pandemico vissuto in questi due anni ha messo al centro l’attenzione verso le Direzioni del Personale, che si sono trovate a gestire, con maggiori o minori risorse e strumenti, una situazione mai vista. A Torino abbiamo incontrato persone che gestiscono persone con una professionalità eccezionale, da cui imparare tanto. Ecco, il perché della scelta su Torino. Ed ecco, in una formazione ideale, le undici storie di successo, in rigoroso ordine alfabetico. ▷▷|

SKF Industrie

Reynaldi



Pininfarina

Dimar

Edenred Italia

Fratelli Gancia & C.

Pattern Group

Aurora,
un racconto made in Italy lungo oltre un secolo

NELLE PAROLE DI CESARE VERONA IL PERCORSO DI UN'ECCELLENZA ITALIANA NEL MONDO TRA TRADIZIONE E CAPACITÀ DI INNOVARE

foto AURORA PEN

Cesare Verona

«*La scrittura è la pittura della voce*» diceva Voltaire. Una forma d'arte che, proprio come la pittura, ha bisogno di uno strumento che non solo sia utile e funzionale, ma che sappia trasporre (in questo caso sulla carta) la sensibilità di chi lo utilizza. Questa è una piccola/grande storia che inizia nel 1919, pochi mesi dopo la fine della Grande Guerra, quando l'industriale Isaia Levi, fonda a Torino la Fabbrica Italiana Penne a Serbatoio Aurora, così chiamata per simboleggiare l'inizio di un metaforico nuovo giorno dopo la lunga e dolorosa notte bellica.

Oggi Aurora è un'azienda che riesce a unire mirabilmente tradizione e tecnologia, dando vita a un prodotto di altissima qualità. Un'azienda che ha saputo confrontarsi con il mercato e i cambiamenti.

«*Il discorso del cambiamento, in un'azienda centenaria* – esordisce Cesare Verona, presidente e amministratore delegato – *è un tema, diciamo così, sensibile nella misura in cui aziende che hanno una* ***lunga tradizione*** *sono portate a pensare che il futuro si ripresenterà come è stato il passato. E questo, a mio modo di vedere, è sbagliato. Le basi del cambiamento sono legate irrimediabilmente alla mentalità delle persone, al* ***modo di affrontare i problemi****, a come guardano al futuro. Ricordo che quando sono entrato in azienda, di fronte a mie osservazioni, talvolta mi si diceva: "Abbiamo sempre fatto così". A me non stava bene, perché fare sempre uguale significa negare il progresso.* ***La penna è un microcosmo****, e pur essendo un oggetto molto piccolo coinvolge tecnologie diverse, conoscenze diverse e, di conseguenza, il tema dell'istruzione. Noi siamo una piccola media impresa italiana da sempre* ***radicata nel territorio****, e personalmente ho sempre pensato che fare manifattura "made in Italy" fosse un* ***concetto forte*** *da raccontare. Radicarsi nel territorio vuol dire stare insieme alle persone, essere* ***attrattivi e responsabili****, soprattutto nella formazione*».

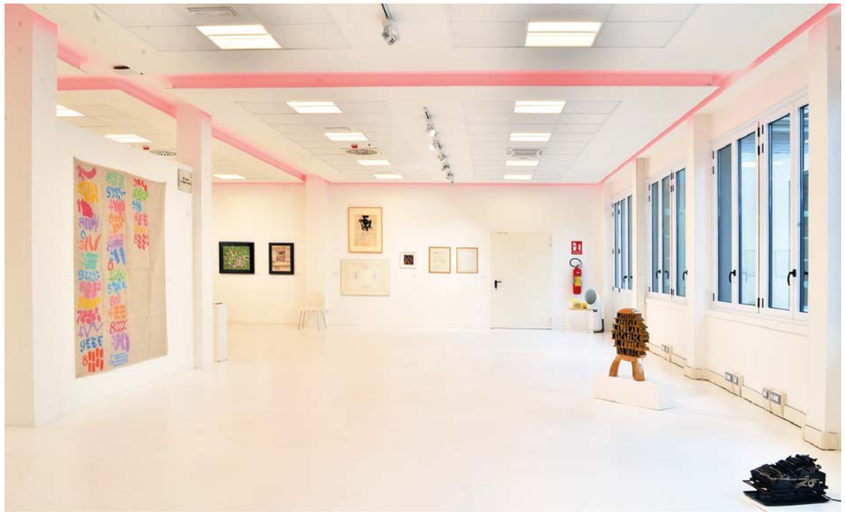
Data la particolarità dell'azienda e del suo ciclo di lavorazione, che necessita di grande attenzione, quanto è difficile formare un addetto?

«*La nostra non è una catena tradizionale ma un* ***sistema di isole di montaggio****. È un ciclo complesso che si ricongiunge poi magicamente quando arriva sul tavolo del montaggio. Le competenze si creano "on the job" e attraverso un* ***trasferimento dell'esperienza****. Mi piace ripetere che vorrei che la* ***conoscenza rimanesse dentro l'azienda e l'esperienza dentro le persone****. Sembra una questione semantica, ma se io mantengo la conoscenza dentro l'azienda, sono in grado di essere sul mercato ed esserlo in modo competitivo. L'esperienza è un passaggio di informazioni, errori, buone idee. L'importante è che chi guida l'azienda riesca a fare* ***scelte funzionali*** *a raggiungere l'obiettivo. L'imprenditore è un po' un* ***direttore d'orchestra*** *che cerca di ottenere una musica meravigliosa ma ogni giorno c'è qualche steccatura, fa parte della vita. Il momento non è semplice per chi fa impresa: è complicato nella geopolitica, nei consumi, nella supply chain, nei mercati. Detto questo anche l'oggetto* (la penna, NDR) *è complicato, e la nostra testa è quotidianamente allenata alla diversità, dei fornitori, dei componenti, dei clienti, dei mercati. Quando sono entrato in azienda il* ***nostro mercato di riferimento era al 97% in Italia*** *e per il* ***3% all'estero****. Lo straniero era vissuto come un intruso, uno che porta problemi. Ricordo le discussioni con un dipendente esperto che seguiva il mercato italiano: per lui i negozianti di penne erano le persone più importanti e io cercavo di spiegargli che esistevano i distributori all'estero, che servivano il negoziante*

> **«LA NOSTRA NON È UNA CATENA TRADIZIONALE MA UN SISTEMA DI ISOLE DI MONTAGGIO. È UN CICLO COMPLESSO CHE SI RICONGIUNGE POI MAGICAMENTE QUANDO ARRIVA SUL TAVOLO DEL MONTAGGIO. LE COMPETENZE SI CREANO "ON THE JOB" E ATTRAVERSO UN TRASFERIMENTO DELL'ESPERIENZA. MI PIACE RIPETERE CHE VORREI CHE LA CONOSCENZA RIMANESSE DENTRO L'AZIENDA E L'ESPERIENZA DENTRO LE PERSONE»**

Officina della Scrittura, Museo Onde

> L'AZIENDA HA CREATO UN PROGETTO CULTURALE CHE SI CHIAMA "OFFICINA SCRITTURA" CON UN CLAIM CHE È "IL SEGNO DI UN SOGNO". ECCO, CI PIACEREBBE CHE LE PERSONE CHE LEGGONO QUESTA CHIACCHIERATA VENISSERO A VISITARE MANIFATTURA E OFFICINA DELLA SCRITTURA, PER TOCCARE CON MANO IL NOSTRO SOGNO



Officina della Scrittura, la Sala Arte Contemporanea

non solo in Italia, ma anche in Cina, Giappone, Brasile. ***Ora facciamo il 75% del nostro fatturato all'estero*** *e tutti i giorni abbiamo gente che arriva dall'Olanda, dall'Inghilterra, dagli Stati Uniti, dal Medio Oriente, dal Sudafrica o dalla Corea. Siamo molto aperti come testa e questo aiuta le maestranze a esserlo verso il mondo».*

Una delle maggiori problematiche emerse durante il periodo di pandemia è stata l'acuirsi del "gender gap": come lo avete affrontato?

*«Esordisco con una battuta: qui abbiamo bisogno del WWF, perché in azienda noi maschi siamo specie protetta. Battute a parte, l'****80% delle maestranze sono donne****. Aurora nasce nel* ***1919****, ma la storia comincia prima, quando il mio bisnonno portò una macchina da scrivere in Italia. Era il* ***1800*** *e la macchina era di una marca americana che si chiamava* ***Remington****, circa 30, 40 anni prima di Camillo Olivetti. Per cui se in qualche modo in Italia si scrive, un pezzo di merito va alla nostra famiglia e poi ovviamente all'Aurora. L'azienda si è spostata qui nel '44, allora erano solo prati e allevamenti. Le maestranze erano già prevalentemente femminili, qua si venivano a prendere le persone all'uscita con le biciclette ed era un'occasione, diciamo, per trovare anche la fidanzata. Inoltre c'erano la* ***mensa****, un* ***pasto caldo****, il* ***riscaldamento*** *e* ***spesso si ballava****. Tanta cultura, un'****eredità sociale*** *che portiamo avanti anche oggi. Le donne sono precise, attente, pazienti, magari pure più pignole, e si adattano benissimo al nostro mestiere... Siamo ben al di là delle cosiddette "quote rosa". Aggiungo un aspetto legato più al business: all'interno del CDA, di cui sono azionista in larghissima maggioranza, siedono due indipendenti. E sono donne. Una si chiama* ***Pina Amarelli*** *e ha un'azienda calabrese meravigliosa che produce liquirizia da quasi 300 anni, l'altra è* ***Maria Paola Merloni****, imprenditrice e* ***figlia di Vittorio Merloni*** *già presidente di Confindustria. Persone di un certo livello, con sensibilità, cultura, attenzione... Devo dire che io con le donne ci lavoro meglio, compensano i miei difetti caratteriali e permettono una meravigliosa sinergia».*

Tecnologia, nuove forme di comunicazione, metaverso: stiamo assistendo a una rivoluzione nel modo di comunicare. Come può una "penna" affrontare questa sfida?

«È una domanda che ci fanno in tantissimi. Ci hanno dato per morti almeno 30 volte e ogni volta ci allungano la vita. ***Negli ultimi cinque anni abbiamo raddoppiato il fatturato****, per cui con un CAGR* (tasso annuo di crescita, NDR) *del 23% e un EBITDA* (margine operativo lordo, NDR) *con doppia cifra, sinceramente spero me lo chiedano altre cento volte. Il tema di fondo su cui rifletto è: tanto più la tecnologia sarà pervasiva, massificata e non personalizzata, quanto più* ***oggetti personali*** *avranno spazio e mercato. Si tratta di una dicotomia strana: in un periodo ipertecnologico e per certi versi iper-freddo, hanno successo* ***prodotti "caldi"****; e la penna è un prodotto caldo che tocca anche altri temi: il tatto, il design, la cultura, il ricordo, le emozioni. Scatena un insieme di* ***sensazioni che partono dalla mano e raggiungono altre sfere****. Sono convinto che si possa raccontare Aurora anche nei prossimi cento anni. Dobbiamo lavorare sul valore percepito, innalzare la nostra componente emozionale e di brand. Abbiamo ridotto la distribuzione, alzato la gamma, il prezzo medio;* ***abbiamo riposizionato il brand*** *e modificato l'aspetto del prodotto. Questo anche grazie al direttore commerciale* ***Edolinda Di Fonzo****... altro tocco al femminile! E la tecnologia? Facciamo penne stilografiche ma siamo un'azienda completamente digitalizzata. Avete visto delle cose che non penso ci siano in tutte le piccole e medie imprese italiane di manifattura.* ***Robot collaborativi****, sistemi di visione automatizzati... Tutti elementi che aiutano a pensare al futuro. Oggi noi siamo probabilmente cinque anni avanti rispetto alla media di altre aziende».*

> LA PENNA È UN PRODOTTO CALDO CHE TOCCA ANCHE ALTRI TEMI: IL TATTO, IL DESIGN, LA CULTURA, IL RICORDO, LE EMOZIONI

Se le diciamo che attraverso la penna, sulla carta ci finisce una parte del cuore, cosa risponde?

«Sì! Uniamo ogni giorno passione, lavoro, serietà, competenza, etica, poesia, sogno. L'azienda ha creato un progetto culturale che si chiama ***"Officina Scrittura"*** *con un claim che è* ***"il Segno di un Sogno"****. Ecco, ci piacerebbe che le persone che leggono questa chiacchierata venissero a visitare* ***Manifattura*** *e Officina della Scrittura, per toccare con mano il nostro sogno. Spero che in futuro ci sia, dopo di me, la quinta generazione, qualcuno che possa continuare a raccontare questa bella storia».* ▷▷|

Penne d'epoca

LA FORMAZIONE IN LUOGHI D'ECCELLENZA E BELLEZZA COME ATTRATTORI DI GIOVANI DA TUTTO IL MONDO

© Marco Carulli

Campus universitario progettato da Norman Foster

Guida al cambiamento, by Bus Company

PER VINCERE OCCORRE FALLIRE, PER CRESCERE OCCORRE CAMBIARE: LA NUOVA LINEA DI BUS COMPANY RACCONTATA DALLA DOTTORESSA LANCIONE È UN MANUALE DI FUTURO CHE SFOGLIAMO VOLENTIERI

foto BUS COMPANY

Serena Lancione

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

«Ciò che veramente è importante, e che fa la differenza, è l'atteggiamento con cui ci si pone di fronte al ***cambiamento: rifiutarlo è insensato****; accettarlo acriticamente è controproducente. Gestirlo, al contrario, è lungimirante ed è la strada giusta. Come gestire, dunque, il cambiamento nelle aziende? Cavalcandolo e non lasciandosi trasportare, indirizzandolo e* ***traendo nuova ispirazione*** *anche dai mutamenti che sembrano più difficili da gestire. In un master di qualche anno fa, a Stanford, continuavano a ripetere un mantra che mi ha accompagnato nel mio percorso lavorativo:* ***"Fail, Fail, Fail before Win!"****. Bisogna quindi non aver paura di sbagliare, cosa che diventa quasi inevitabile nel percorso di avvicinamento agli obiettivi perseguiti, in un'ottica di continuo miglioramento e crescita. Insomma il cambiamento è fisiologico e passa anche attraverso degli intoppi; non è un percorso lineare ma, anzi, può essere irto di ostacoli e comportare battute d'arresto.* ***La pandemia, la guerra, la crisi energetica*** *– particolarmente impattante per il nostro settore – hanno sicuramente comportato un cambiamento: sta a noi fare in modo che a fronte di queste evidenti criticità si concentrino* ***le migliori energie*** *per individuare il percorso d'uscita da questo ormai lungo difficile periodo».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale, ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

«Il nostro modello di welfare aziendale pone ***al centro il rapporto con le persone****. In Bus Company l'impegno è di mettere le risorse umane nelle condizioni per poter lavorare al meglio ad ogni livello. In un'azienda di servizi, questo concetto assume ancor più rilevanza perché l'attenzione verso il miglioramento delle condizioni di lavoro deve rimanere altissima, trasformandosi direttamente nell'offerta di servizio di trasporto reso all'utenza. Una grande leva è il* ***senso di responsabilità e appartenenza*** *che cerchiamo di creare in azienda. Un percorso impegnativo, volto a porre le condizioni per far crescere un legame con l'azienda: la condivisione degli obiettivi porta le risorse a sentirsi parte del progetto e ad essere orgogliose del proprio ruolo e a riconoscere l'importanza del risultato».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte soprattutto in questi tempi

> **CIÒ CHE VERAMENTE È IMPORTANTE, E CHE FA LA DIFFERENZA, È L'ATTEGGIAMENTO CON CUI CI SI PONE DI FRONTE AL CAMBIAMENTO: RIFIUTARLO È INSENSATO; ACCETTARLO ACRITICAMENTE È CONTROPRODUCENTE. GESTIRLO, AL CONTRARIO, È LUNGIMIRANTE ED È LA STRADA GIUSTA**

> DOVREMO CONCENTRARE SEMPRE DI PIÙ L'ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE: NEL SETTORE DEL TRASPORTO PERSONE, I RISULTATI SARANNO FORTEMENTE CONDIZIONATI DA QUANTO SAPREMO STARE AL PASSO CON LE NUOVE TECNOLOGIE...

della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

«I risultati aziendali risentono positivamente delle politiche di welfare che sono state assunte o meno in un'azienda. Nelle realtà dove si promuove e ***pratica il benessere per i dipendenti****, non si è andati "oltre il business in senso stretto", ma si sta facendo strada alla consapevolezza che mettendo le risorse umane nelle migliori condizioni di poter lavorare, sicuramente i risultati anche sui conti economici delle aziende cambiano. Questo contribuisce a far sì che le aziende stesse capiscano l'importanza e il valore di* ***promuovere la sostenibilità a qualsiasi livello****. Ne sono una dimostrazione anche i* ***codici etici e i bilanci di sostenibilità*** *adottati dalle aziende».*

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

«Per quanto riguarda le cose positive, cadrà il pregiudizio molto diffuso che lavorare da casa significhi lavorare di meno. Inoltre un grande insegnamento dettato dal ***senso di responsabilità verso il lavoro*** *che ognuno di noi ha riscoperto: infatti, la pandemia ha messo alcuni di fronte all'evidenza di poter perdere il lavoro e ha fatto comprendere l'importanza di poter continuare a svolgerlo con altre modalità, senza temere conseguenze negative. Per molti altri, penso agli autisti, la pandemia ha contribuito a far comprendere l'****importanza del loro ruolo****, di quanto siano stati indispensabili nonostante le condizioni avverse in cui hanno operato».*

Dottoressa Lancione, lei ha appena fatto riferimento a un periodo che ha coinvolto e colpito tutti, persone e aziende, a vario titolo. Il trasporto pubblico, come ha fatto giustamente notare, è stato additato come fonte di contagio: qual è stato l'impatto emotivo al vostro interno e come avete reagito?

«Come già accennato, l'impatto emotivo è stato forte, accentuato dal fatto che il mezzo pubblico veniva rappresentato e percepito come un fattore di contagio, tesi peraltro confutata da molti e autorevoli studi nazionali e internazionali. E in un periodo così difficile e critico, desidero sottolineare il ***ruolo importante****, diciamo sociale, svolto dai nostri autisti, dal* ***personale viaggiante****, che hanno sempre mostrato* ***grande professionalità e senso di responsabilità*** *nel gestire la spesso delicata quotidianità».*

Quindi, avete applicato quel valore di cui tutti abbiamo fatto tesoro: la resilienza...

«Abbiamo cercato di trasmettere all'utenza due requisiti fondamentali per quei momenti, e cioè senso di ***sicurezza e fiducia****, per garantire il servizio pubblico in situazioni spesso difficili. Sono state proprio queste le parole d'ordine: sicurezza, fiducia, efficienza del servizio».*

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?

«Dovremo concentrare sempre di più l'attenzione verso il cliente: nel settore del trasporto persone, i risultati saranno fortemente condizionati da quanto sapremo stare ***al passo con le nuove tecnologie*** *focalizzandoci sull'importanza della rapidità e sulla semplificazione delle modalità di accesso e acquisto dei titoli di viaggio. Ma saremo anche condizionati da quanto sapremo scommettere su nuove forme di mobilità, come ad esempio il* ***servizio a chiamata****, e lo spostamento con mezzi quali le funivie, modalità che si sta diffondendo in tutta Europa. Altra condizione imprescindibile sarà la nostra capacità di esaminare i comportamenti degli utenti e dei nostri potenziai clienti e captare gli spazi dentro i quali si può inserire la nostra offerta di spostamento nella vita quotidiana di qualsiasi cittadino. Per essere veramente competitivi e convincere le persone ad abbandonare l'auto privata dobbiamo puntare a rendere il* ***segmento del trasporto pubblico efficiente, affidabile e sostenibile****».* ▷▷|

Bus Company è un'azienda relativamente giovane nel suo assetto attuale (è nata ufficialmente nel 2015 raccogliendo l'eredità di **ATI SpA** e **Seag Srl)** che ha intrapreso un percorso ambizioso tra innovazione, qualità del servizio e valorizzazione delle risorse umane.

Innovazione e apertura al futuro che ben si incontrano nella figura della sua giovane manager: **Serena Lancione,** direttore generale di Bus Company e presidente di ANAV, Piemonte e Valle d'Aosta.

RIGENERAZIONE DI AREE INDUSTRIALI DA PARTE DI GRANDI AZIENDE INTERNAZIONALI

© Marco Carulli

La Nuvola, sede Lavazza

Alberto Tortone

Il cambiamento è questione di umanità e innovazione

IL MONDO È CAMBIATO, IL LAVORO DEVE CAMBIARE. CON ALBERTO TORTONE, HR MANAGER DI DIAGEO, ABBIAMO IMMAGINATO LE RISORSE LAVORATIVE DEL FUTURO, DA QUALCHE PARTE ESISTONO GIÀ

foto DIAGEO

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

*«Emergeranno **modelli organizzativi più flessibili** e reattivi basati su vari tipi di network, in ambienti di lavoro sempre più tecnologici e automatizzati. Credo **si parlerà** meno di "lavoro" e più di **"talento"** e si penserà meno al dove e al quando nel rapporto di lavoro, ma sempre di più ai risultati garantendo maggiore autonomia. Anche il modello sindacale dovrà evolversi per permettere la convivenza e lo sviluppo di forme aggregate di **collaborazioni con dipendenti**, collaboratori ma anche lavoratori autonomi impegnati senza barriere di luogo o di tempo. Le risorse umane possono aiutare a promuovere questa trasformazione facilitando il cambiamento positivo. Nella mia realtà, dove i cambiamenti sono molto frequenti, uno dei maggiori impegni è stata la **valorizzazione dell'autonomia** all'interno dell'organizzazione, consentendo uno sviluppo delle persone basato innanzitutto su un rapporto di fiducia e sulla misurazione della **performance individuale** attraverso un sistema formale di valutazione continua».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale, ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

*«Il cambiamento del modo di lavorare, accentuato dalle sempre maggiori tecnologie digitali, porta a **riconsiderare il concetto stesso del welfare aziendale**. Tanti paradigmi applicati in passato perdono infatti di significato nelle organizzazioni attuali, con in aggiunta una nuova consapevolezza nei lavoratori rispetto a concetti come il **work-life balance**, che ha cambiato il modo di attrarre e mantenere motivati i collaboratori. Il mio punto di vista è che bisogna impegnarsi per migliorare quella che è l'**"employee experience"** lungo tutto il rapporto lavorativo, partendo dal **recruiting** e passando per l'**onboarding,** focalizzandosi sempre sul benessere del collaboratore. Le aziende che sanno garantire le migliori condizioni per i dipendenti creando esperienze personalizzate autentiche e motivanti, rafforzano le prestazioni individuali, del team e dell'azienda. Il reparto delle risorse umane svolge un ruolo cruciale nella creazione di un'esperienza vincente dei dipendenti e **Diageo** è da sempre attenta a queste tematiche; basti pensare che da anni abbiamo politiche attive mirate a migliorare il livello di **engagement**, che spaziano da un orario di lavoro flessibile a una policy di remote working di decennale esperienza, forme di reco-*

> **“LE AZIENDE CHE SANNO GARANTIRE LE MIGLIORI CONDIZIONI PER I DIPENDENTI CREANDO ESPERIENZE PERSONALIZZATE AUTENTICHE E MOTIVANTI, RAFFORZANO LE PRESTAZIONI INDIVIDUALI, DEL TEAM E DELL'AZIENDA”**

> **“ABBIAMO VISTO L’EMERGERE DEL REMOTE WORKING E LO SVILUPPARSI DI MODELLI DI GESTIONE DEL LAVORO PIÙ SPINTI VERSO L’AUTONOMIA”**

*una **palestra aziendale** dove teniamo corsi di pilates e yoga per dipendenti. Fiore all’occhiello è poi la nostra **Parental Leave**, che garantisce anche ai padri la possibilità di usufruire di un periodo di sei mesi di congedo retribuito nel primo anno dopo la **nascita dei figli**. Sono tutte attenzioni che ci permettono di poter costruire rapporti solidi e duraturi con i nostri collaboratori, come dimostrano i nostri **bassi KPI di assenteismo** e di turnover, e ci consentono di avere una forte attrattività per i nuovi talenti».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte soprattutto in questi tempi della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell’azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

*«Ritengo che le aziende abbiano un ruolo chiave nella crescita verso un futuro più sostenibile. La mia azienda ha obiettivi estremamente ambiziosi in termini di sostenibilità, sia ambientale che sociale, con un **focus decisivo** nei confronti di tematiche quali **inclusione e tutela**, nonché valorizzazione della diversità. Si tratta di un percorso iniziato anni fa che ci ha portato nel tempo a ripensare il nostro stesso modello, a lavorare con grande commitment dei vertici aziendali per **incrementare il numero di donne nei ruoli tradizionalmente maschili** e nei ruoli di leadership, stesso discorso vale per le diverse etnie che compongono il nostro team. Poi c’è l’**attività di training su temi complicati** da trattare in fabbrica come gli unconscious bias, la mental health, il mondo LGBTQ+ e un gruppo locale di I&D molto attivo. Ad oggi, questa attività mi sta dando parecchia soddisfazione, poiché riesce a coinvolgere una popolazione lavorativa molto operativa, portando **benefici sia all’ambiente che alla performance**, a conferma che i gruppi di lavoro diversificati sono una carta vincente e di prospettiva».*

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d’impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

*«Credo che la pandemia possa essere vista dal punto di vista HR come una forte spinta ad accelerare alcuni processi. Abbiamo visto l’emergere del **remote working** e lo svilupparsi di modelli di gestione del lavoro più spinti verso l’autonomia. Le HR devono operare affinché queste iniziative entrino stabilmente nella **cultura aziendale**, perché le persone non sono e non saranno più appagate nel lavorare secondo modelli pre-pandemici. Un aspetto molto importante sarà inoltre quello della **motivazione delle persone**, che specie nel periodo del lockdown è stata oggetto di analisi e discussioni. Noi, in linea con la politica aziendale come HR, cerchiamo di favorire la creazione di un proprio **“purpose” individuale**, cercando di aiutare le persone innanzitutto a motivarsi, riscoprendosi all’interno della propria attività lavorativa».*

Quali sono i driver che guideranno l’attività d’impresa e il lavoro nei prossimi anni?

*«Nella mia visione sono **tre i driver** chiave del prossimo periodo: il **change management**, la **formazione** e i nuovi **modelli di leadership**. La pandemia e l’attuale periodo post-pandemico, con le tensioni politiche e dei mercati, la spinta dell’inflazione e le crescenti difficoltà della logistica internazionale hanno reso ancora più evidente che viaggiamo verso un periodo dove la capacità di **rispondere velocemente agli stimoli**, sapendosi adattare alle nuove esigenze sarà fondamentale. Il **change management** implicherà imparare a lavorare con un modello di cambiamento continuo, e questo processo deve essere adeguatamente guidato dalla Leadership aziendale in collaborazione con HR per risultare sostenibile. Il cambiamento sarà innanzitutto di tipo organizzativo e tecnologico, e **sarà necessario, per poter eccellere, formare in maniera continuativa le risorse attraverso modelli di training innovativi per non perdere competitività**. Il training tecnico ad esempio non servirà per aggiornamento professionale o per insegnare nuovi mestieri, ma per consentire a tutti di poter continuare a fare il proprio lavoro efficacemente in questo contesto di cambiamento. Per farlo, serve sviluppare uno **stile di leadership** in grado di far funzionare tutta questa complessità, una leadership digitale dove il capo non è più necessariamente chi ha le maggiori competenze ma chi è **in grado di gestire team**, portare soluzioni, rispondere alla complessità con semplificazione e che deve saperlo fare mettendo sempre in primo piano il benessere dei propri collaboratori. Credo molto in questa evoluzione e come responsabile HR cerco di applicare questo modello e di supportare attivamente questo way of working basato sulla **collaborazione reciproca**».* ▷▷|

Alberto Tortone, 47 anni, originario di Savigliano (CN) dopo precedenti esperienze nelle risorse umane, nel settore retail e in quello farmaceutico, è dal 2017 HR manager dello storico Plant di Santa Vittoria d’Alba (CN) di Diageo, l’azienda leader mondiale nella produzione e commercializzazione di bevande alcoliche con brand iconici come Johnnie Walker, Guinness, Smirnoff, Pampero, Ciroc. Lo stabilimento rappresenta un’eccellenza produttiva nella categoria “European Spirits” di **Diageo**, ed essendo l’unico plant della divisione situato nell’Europa continentale, il dipartimento Human Resources ha una forte impronta multinazionale e gestisce progetti di respiro internazionale.

ARTE DIFFUSA COME MODELLO DI CITTÀ CONDIVISA

© Marco Carulli

Fontana ‘Igloo’ di Mario Merz

Dimar

Programmazione, Sostenibilità, Territorio

Clara Rocca

GRANDE DISTRIBUZIONE = GRANDE RESPONSABILITÀ
PERSONE, AMBIENTE, TECNOLOGIE, WELFARE: IL FUTURO PASSA DALLA CAPACITÀ DI PRENDERCENE CURA, A OGNI LIVELLO, A OGNI COSTO

foto DIMAR

Dottoressa Rocca, il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Innovazione tecnologica, strategia di trasformazione organizzativa ma anche culturale e, non ultima, la pandemia, stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

*«La pandemia è stata per noi un momento difficile, ma anche una grande **opportunità di apprendimento**. Quando la pandemia è scoppiata, noi abbiamo dovuto gestire due momenti diversi: uno per la sede di **Roreto di Cherasco** e uno per i punti vendita. La sede di Roreto di Cherasco è andata immediatamente in smart working perché l'obiettivo principale, oltre a non diffondere il virus, era quello di proteggere i magazzini della logistica senza i quali non avremmo più potuto approvvigionare i nostri punti vendita. Sono andati tutti a casa nel giro di una settimana. Qui lavorano circa 120 persone, mentre nei punti vendita nessuno è andato in smart working. Noi abbiamo gestito, insieme al **Servizio Sanitario Nazionale**, l'emergenza Covid. Garantire che le persone abbiano **accesso al cibo**, in un momento così impegnativo per la nazione, ha un **valore inestimabile**. Lavorando uniti per una visione del bene comune come orizzonte necessario per tutti, siamo usciti vittoriosi da questo momento difficile. È stato un momento, appunto, come dicevo, difficile, ma lo abbiamo affrontato bene. Abbiamo cercato di essere attenti a tutti. Abbiamo chiesto uno sforzo importantissimo ai nostri collaboratori perché loro sono stati veramente in prima linea e la loro risposta è stata eccellente. Dalla pandemia abbiamo imparato che si può **lavorare in modo diverso**. Abbiamo sperimentato il lavoro da casa, cosa che non avremmo mai pensato di poter fare prima e abbiamo imparato che **il cambiamento può essere agito** e che **la difficoltà aiuta ad agire il cambiamento**. Siamo migliorati dal punto di vista culturale: il **rispetto delle regole**, il **rispetto delle normative**, ha generato secondo me una nuova postura mentale; quella di andare incontro al cliente e di andare incontro alle necessità del momento. Abbiamo imparato che si può lavorare anche **senza controllo sperimentando la cultura della fiducia**. Il focus è cambiato dal controllo alla prestazione, e al risultato. Lavorare da casa vuol dire essere molto proiettati sul risultato e, da questo punto di vista, le cose sono andate bene. Abbiamo mandato avanti l'azienda anche lavorando a distanza e questo ha rappresentato un'opportunità straordinaria da cui abbiamo imparato: le piattaforme di teams non sono idonee certamente per gestire le relazioni, ma sono molto comode per gestire tutto quello che è "hard", cioè trasferire delle informazioni, andando a ridurre i tempi, i costi e quindi abbiamo lavorato anche per la **sostenibilità ambientale**».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale, ma anche in funzione di una migliore produttività. Un buon welfare aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante

> **GARANTIRE CHE LE PERSONE ABBIANO ACCESSO AL CIBO, IN UN MOMENTO COSÌ IMPEGNATIVO PER LA NAZIONE, HA UN VALORE INESTIMABILE. LAVORANDO UNITI PER UNA VISIONE DEL BENE COMUNE COME ORIZZONTE NECESSARIO PER TUTTI, SIAMO USCITI VITTORIOSI DA QUESTO MOMENTO DIFFICILE**

“È LA CREATIVITÀ CHE SI AVVALE DELL’INNOVAZIONE TECNOLOGICA E NON IL CONTRARIO. METTERE L’UOMO AL CENTRO DEL WELFARE AZIENDALE SIGNIFICA CREARE BENESSERE E FAVORIRE UN BUON CLIMA AZIENDALE”

crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

*«Diciamo che l’azienda in questi anni ha messo insieme l’**intelligenza artificiale** con le **intelligenze umane**, nel senso che noi abbiamo, sotto la spinta del cambiamento tecnologico, messo a frutto tutta una serie sia di azioni che di metodi legati all’intelligenza artificiale senza dimenticare di mettere al centro la persona. Ricordiamoci che il **processo tecnologico** non andrà mai a sostituire la persona e che l’intelligenza artificiale scaturisce dalla **creatività** e dal **talento**; poterla applicare significa liberare le persone da operazioni che sono routinarie per far sì che possano dedicarsi completamente ad operazioni di creatività e di innovazione. E questo per noi significa dare una grandissima importanza alla persona, mettendola al centro. È la creatività che si avvale dell’innovazione tecnologica e non il contrario. Mettere l’uomo al centro del **welfare aziendale** significa **creare benessere** e favorire un **buon clima aziendale**. Welfare non significa solo dare o detassare i premi: welfare è essere **attenti alla persona**, **riconoscerne** pienamente **la diversità** e il talento. Noi siamo **4200 collaboratori** ma manteniamo sempre il focus sulla persona; a questo proposito mi rifaccio alle parole di Massimo Recalcati: “La persona deve tornare al centro. Un buon HR chiama ogni collaboratore per nome e tratta ogni collaboratore come un figlio unico”».*

Quali saranno i driver che guideranno l’azienda per il futuro?

*«Sicuramente quello di continuare a **potenziare l’intelligenza artificiale**; di utilizzare l’innovazione tecnologica che è la rivoluzione del millennio. Questo per processare sempre di più, come dicevo prima, la nostra organizzazione, laddove possibile, utilizzando questo aspetto per liberare energie e talento della persona, quindi delegare all’intelligenza artificiale tutte quelle che sono le azioni più ripetitive. Ciascun collaboratore, nella valorizzazione massima della sua diversità, può **generare innovazione e valore** all’interno di un’organizzazione».*

Chi fa impresa deve inevitabilmente affrontare le sfide e le fibrillazioni internazionali, vedi pandemia e ora conflitto in Ucraina. Tutto questo può mettere in discussione i piani di sviluppo dell’azienda?

*«Lo scoppio del conflitto in Ucraina naturalmente ci ha preoccupato, perché c’è tutto il **discorso dell’approvvigionamento delle materie prime** e il problema dell’acquisto dai fornitori; in quanto ci sono dei prodotti la cui reperibilità ha rappresentato un problema. All’inizio direi che lo abbiamo fronteggiato bene perché siamo abbastanza organizzati, **forti** anche **dell’esperienza che la pandemia ci ha insegnato**. Siamo consapevoli di essere in grado di gestire le difficoltà che il mercato ci obbligherà ad affrontare. Siamo un gruppo importante, facciamo parte della centrale **Selex** e ci sentiamo pronti ad affrontare le difficoltà e sostenere il sistema Paese. Non ci sentiamo affatto slegati dal territorio, anzi. Tanti anni fa il nostro presidente ci disse: “Noi siamo l’azienda del territorio che lavora per il territorio, la prospettiva è sempre quella di passare dall’io al noi e di p**ensare al bene comune**”. Facciamo parte di un sistema, diamo il nostro contributo in tutti i modi: economico, sociale e culturale. **Nessuno deve tirarsi fuori da questa responsabilità** e, con questa consapevolezza, andiamo verso il futuro con serenità. È importante imparare sempre dalle nostre esperienze e dai nostri errori. Questo è un altro pezzo di cultura aziendale che noi promuoviamo perché lo riteniamo estremamente importante. Io, insieme ai miei colleghi, usciamo tutti soddisfatti anche dopo una giornata intensa di lavoro, perché lo abbiamo fatto con **grande impegno** e con **grande passione**. In questa azienda c’è una grandissima energia e le persone lavorano con passione, come se un pezzo di azienda fosse propria. Parlando di sostenibilità poi, abbiamo imparato a dare maggiore importanza ad **Agenda 2030**, la quale ci ricorda che non si può più fare business senza pensare alle persone e al pianeta. Dunque: **Profit People Planet**. È un tema che sentiamo molto vicino. Agenda 2030 ci ricorda che dobbiamo **lavorare in prospettiva**, cioè pensare ad oggi senza compromettere il futuro delle generazioni che verranno. E questo è un tema importante per le aziende, perché ci aiuta a guardare a un futuro molto lontano, non solo a guardare al breve periodo; **il valore che saremo in grado di generare per chi verrà dopo di noi**».* ▷▷|

Il Gruppo Dimar rappresenta una realtà profondamente legata al territorio. Fondato nel 1957 a Roreto di Cherasco (pianura piemontese tra Alpi e Langhe), nel corso dei decenni successivi ha saputo espandersi fino a diventare uno tra i principali gruppi del Piemonte nell’ambito della grande distribuzione.

Quello di Dimar, tuttavia, è stato uno sviluppo che non ha mai perso di vista il rapporto con il territorio attraverso la valorizzazione delle sue risorse, con un occhio particolare rivolto al tema della sostenibilità ambientale e, specialmente durante la pandemia, con iniziative volte al sostegno delle famiglie e delle realtà lavorative coinvolte, come ci spiega **Clara Rocca**, HR manager del Gruppo.

UNA NUOVA URBANISTICA PER NUOVE MODALITÀ METROPOLITANE DI LAVORO

Il grattacielo Intesa Sanpaolo e la nuova stazione Porta Susa

© Marco Carulli

Edenred Italia,
da sempre accanto alle aziende

EDENRED CON I SUOI PRODOTTI COLLEGA DA PIÙ DI DIECI ANNI LE PERSONE, METTENDO WELFARE, TUTELA E INNOVAZIONE AL CENTRO. TEMATICHE CHE CI PERMETTONO DI DISEGNARE CONCRETAMENTE IL LAVORO DI DOMANI, INSIEME A STEFANIA RAUSA, DIRETTORE MARKETING E COMUNICAZIONE

Stefania Rausa

foto EDENRED

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

«Durante la pandemia abbiamo assistito a profondi cambiamenti che hanno coinvolto il mondo del lavoro, ma anche modificato i bisogni delle persone. Si sono affermate molto rapidamente nuove modalità di lavoro che hanno portato a un'ampia diffusione dello ***smart working****, al ripensamento degli spazi per adattarsi ai nuovi stili di vita e ad un nuovo modo di concepire la tecnologia. In questo contesto gli* ***strumenti digitali*** *hanno assunto un ruolo rilevante e sono diventati parte integrante delle abitudini quotidiane delle persone, utili alleati nell'offrire risposte alle necessità di ogni giorno. In Edenred è avvenuto un forte sviluppo del processo di digitalizzazione delle nostre soluzioni, in modo tale da renderne più flessibile e semplice l'utilizzo. Basti pensare che oggi, circa* ***il 90% delle transazioni di Edenred avviene in formato digitale****. Il forte investimento tech messo in campo ha permesso di rendere disponibili soluzioni sempre più accessibili, adatte alle nuove modalità di lavoro e fruibili senza alcun supporto fisico sia per chi lavora da casa, sia per chi si trova fisicamente in ufficio, utilizzabili quindi sia nei punti vendita tradizionali, che in quelli online».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale non solo come leva valoriale ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

«Emerge sempre più come le persone e, nello specifico i giovani, siano sempre più attente al benessere e agli strumenti in grado di favorire un corretto ***work-life balance****, elementi che si aggiungono alla componente salariale. Si diffonde con sempre più peso un* ***concetto esteso di benessere****, in risposta alla nascita di esigenze e abitudini che hanno rimesso al centro le persone e l'attenzione verso la loro tutela. I cambiamenti degli ultimi anni hanno stravolto le abitudini e gli stili di vita, cambiando anche la cultura aziendale. Oggi un'azienda, per essere competitiva, deve considerare questi cambiamenti e agire di conseguenza. In Edenred mettiamo ogni giorno* ***le persone al centro****, sia accompagnando le risorse umane delle aziende nell'implementazione di soluzioni personalizzate che valorizzino il benessere delle proprie risorse, sia al nostro interno per trattenere i talenti e attrarne di nuovi. Il ruolo del* ***welfare aziendale*** *non si ferma ai benefici economici, ma porta con sé anche un miglioramento nel benessere aziendale e nell'****employer branding****. L'attivazione di politiche aziendali aventi come obiettivo la* ***conciliazione vita-lavoro****, oltre a migliorare la qualità della vita dei dipendenti, contribuisce a rendere ottimale il clima aziendale, permettendo inoltre di attrarre nuove risorse e trattenere quelle di valore. Gli strumenti di welfare aziendale sono in continuo sviluppo, in quanto devono poter offrire una risposta ad un ampio spettro di esigenze, spesso mutevoli, det-*

> **“IN EDENRED È AVVENUTO UN FORTE SVILUPPO DEL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE DELLE NOSTRE SOLUZIONI, IN MODO TALE DA RENDERNE PIÙ FLESSIBILE E SEMPLICE L'UTILIZZO. BASTI PENSARE CHE OGGI, CIRCA IL 90% DELLE TRANSAZIONI DI EDENRED AVVIENE IN FORMATO DIGITALE”**

> IL CAMBIAMENTO È INEVITABILE E, MAI COME NELL'ULTIMO PERIODO, ABBIAMO ASSISTITO A TRASFORMAZIONI COSÌ RADICALI CHE HANNO MUTATO LE NOSTRE ABITUDINI E I NOSTRI STILI DI VITA. È IMPORTANTE CONSIDERARE IL CAMBIAMENTO IN ACCEZIONE POSITIVA: SPESSO PORTA CON SÉ DELLE DIFFICOLTÀ, MA ANCHE OPPORTUNITÀ CHE BISOGNA ESSERE IN GRADO DI COGLIERE

tate dalla vita quotidiana. Negli ultimi due anni, ad esempio, abbiamo ***registrato un aumento dell'attenzione nei confronti della salute*** *che ha portato con sé lo sviluppo di soluzioni collegate alla prevenzione e al benessere. Edenred, grazie anche al suo esteso network di partner, mette a disposizione strumenti di welfare aziendale sempre più innovativi e personalizzabili che garantiscono la* ***massima spendibilità****. Un'intera gamma di soluzioni adatte ad ogni fascia di età e in grado di coprire ogni esigenza della vita quotidiana».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte soprattutto in questi tempi della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

«Al giorno d'oggi sono sempre più le persone a chiedere alle aziende di avere comportamenti virtuosi. La pandemia, il PNRR e più recentemente la crisi energetica, hanno fatto crescere la consapevolezza sociale e ambientale degli italiani. La responsabilità sociale per Edenred è una componente intrinseca al suo core business e ciò viene evidenziato nel purpose: ***"Enrich connections. For good."****, sviluppare e arricchire le connessioni per rafforzare le imprese e promuovere* ***soluzioni inclusive****, ponendo al centro non solo le persone, ma anche l'ambiente. Da numerose ricerche emerge che il miglioramento della società rappresenta per le persone la priorità di cui le aziende dovrebbero occuparsi. La* ***sostenibilità*** *diventa quindi un elemento di* ***competitività*** *per le aziende: una scelta strategicamente vantaggiosa. Nei prossimi anni i sistemi di welfare assumeranno sempre più importanza nelle aziende, non solo come strumento di sostegno alla salute e al benessere dei propri dipendenti ma come valore aggiunto in termini di sostenibilità. Il welfare aziendale, infatti, può essere rappresentato all'interno del* ***Bilancio di Sostenibilità*** *(obbligatorio dal 2024) per la rendicontazione e gestione della* ***strategia di sostenibilità orientata all'agenda 2030 e al Green Deal Europeo****».*

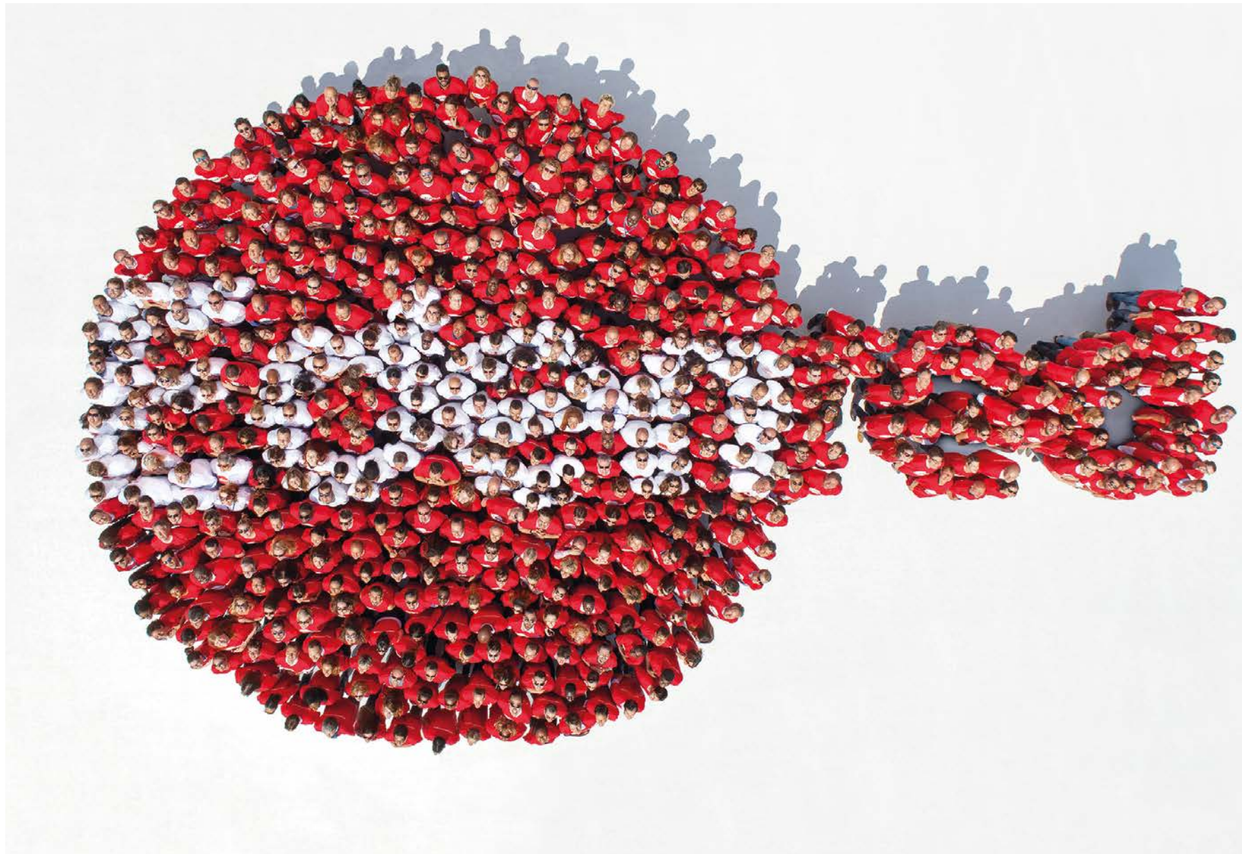
Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e casa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

«Il cambiamento è inevitabile e, mai come nell'ultimo periodo, abbiamo assistito a trasformazioni così radicali che hanno mutato le ***nostre abitudini e i nostri stili di vita****. È importante considerare il cambiamento in* ***accezione positiva****: spesso porta con sé delle difficoltà, ma anche opportunità che bisogna essere in grado di cogliere. Il distanziamento ha imposto una forte accelerazione a livello tecnologico e questo ha contribuito a rendere le nostre soluzioni sempre più digitali e accessibili ovunque, in ufficio, in trasferta, a casa. La tecnologia è un* ***driver*** *che ci permette di migliorare la nostra vita e semplificare le attività quotidiane, per questo è importante saper* ***bilanciare entrambe le dimensioni****, quella fisica e quella online, per trarre benefici da entrambe».*

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?

*«Ogni anno Edenred Italia realizza un'****indagine sui comportamenti delle aziende****: l'****Osservatorio Welfare****, che quest'anno si è basato su un bacino di* ***530mila*** *utenti e circa* ***3mila*** *imprese (dati 2021). Come è emerso dal nostro Osservatorio Welfare 2022, presentato durante il Welfare Forum – il grande evento di Edenred Italia rivolto alle risorse umane che si è svolto il* ***18 maggio*** *a Milano – risultano di particolare importanza l'****empowerment femminile****, l'attenzione ai giovani e la mobilità sostenibile. Valorizzare la figura professionale della donna e favorire la sua conciliazione dei tempi di vita-lavoro si rispecchia sempre più nell'evoluzione dei servizi welfare: dal people care, alla genitorialità, al baby-sitting, all'assistenza agli anziani o a familiari non autosufficienti. Ma non solo, anche tutti i* ***servizi legati all'istruzione e alla salute*** *che testimoniano il forte valore sociale del welfare. I giovani sono alla ricerca di condizioni economiche più soddisfacenti e la speranza di trovare un migliore equilibrio fra vita privata e lavoro. Il welfare può essere la* ***risposta alle nuove esigenze*** *e ai nuovi bisogni, rappresenta infatti una leva di attrattività per i giovani, sempre più attenti al work-life balance, ai benefit e allo smart working. Proprio per rispondere a queste esigenze, si amplia l'offerta e l'attenzione del welfare verso le attività ricreative e culturali. Se da un lato il welfare sociale è in grado di sostenere la figura della donna e, più in generale le famiglie, ha un ruolo rilevante anche nella dimensione più ricreativa legata al tempo libero. I giovani sono sempre più attenti alle politiche aziendali smart che propongono, oltre alla retribuzione, anche* ***benefit di vario tipo****. Il welfare è sempre più uno strumento in grado di attrarre i talenti: la prospettiva di un contesto lavorativo fondato sul concetto di benessere è tra i fattori importanti di attrazione verso i giovani talenti e dal nostro Osservatorio è emerso come l'offerta di benefit nella scelta dell'azienda abbia peso per oltre il 50% dei rispondenti. Sempre più spesso l'****azienda è considerata un soggetto sociale****, che implementa piani di welfare che a loro volta incentivano comportamenti virtuosi dal punto di vista sociale. Tra questi la* ***riduzione delle emissioni inquinanti****, la promozione di modelli di organizzazione inclusivi e sostenibili, fino alla mobilità sostenibile e al mobility management, ulteriori leve di sviluppo del welfare aziendale. Dal nostro osservatorio è emerso come oggi il 12,5% delle imprese abbia già attivato misure di mobilità sostenibile e il 37,5% stia pensando di farlo. In futuro resteranno centrali la forte attenzione alla sostenibilità in tutte le sue forme, l'****innovazione e il benessere delle persone****». ▷▷|*

> OGNI ANNO EDENRED ITALIA REALIZZA UN'INDAGINE SUI COMPORTAMENTI DELLE AZIENDE: L'OSSERVATORIO WELFARE, CHE QUEST'ANNO SI È BASATO SU UN BACINO DI 530MILA UTENTI E CIRCA 3MILA IMPRESE



Claudio Duretto

Gancia:
dalla terra per la terra, dall'uomo per l'uomo

RADICI, COMPETENZA E UOMINI DI VALORE CHE CURANO ENTRAMBI GLI ELEMENTI: QUESTA LA RICETTA DEL SUCCESSO INTERNAZIONALE FIRMATO GANCIA

foto GANCIA

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

*«La nostra è già da molti anni un'azienda con un elevato tasso di innovazione tecnologica e, quindi, le **trasformazioni organizzative sono un fatto acquisito e consolidato**. Occorre, tuttavia, tener sempre presente che le tecnologie aiutano, ma senza l'input e il controllo dell'uomo e senza alcune fasi manuali, non servirebbero a nulla. Non abbiamo mai avuto difficoltà a tenere ben radicati questi presupposti, perché tutti noi che lavoriamo in Gancia abbiamo la **cultura della terra, della natura, del lavoro e dell'uomo**: senza questi fattori, fortunatamente ineliminabili, i nostri vini e i nostri spumanti proprio non esisterebbero».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

*«Un lavoro che non sia meramente ripetitivo e che consenta all'uomo di esercitare valutazioni e **spirito critico** è il primo elemento che non lo rende alienante. Noi abbiamo la fortuna di avere un processo produttivo che consente questa gratificazione. L'avere un buon clima aziendale in cui i **capi** siano **autorevoli e cortesi** e non isterici o despoti è un altro fattore fondamentale, in base al quale il vertice societario e la funzione **Risorse Umane** selezionano i loro dirigenti, quadri e preposti. Uno dei nostri concetti ispiratori è cercare di assecondare le richieste personali dei lavoratori quando queste non contrastino con l'interesse e l'organizzazione aziendale: per questo motivo abbiamo, soprattutto negli uffici dove è più facile, una certa **flessibilità oraria** che consente ai genitori di soddisfare nel modo migliore le esigenze comportate dall'avere figli piccoli. È inoltre fondamentale il **coinvolgimento** dei lavoratori nell'**andamento economico aziendale**: da molti anni abbiamo concordato con le organizzazioni sindacali rappresentative dei lavoratori **un premio di risultato** che, quando le cose volgono per il verso giusto, ha un riflesso molto positivo sui livelli retributivi».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte soprattutto in questi tempi della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo

> **NON ABBIAMO MAI AVUTO DIFFICOLTÀ A TENERE BEN RADICATI QUESTI PRESUPPOSTI, PERCHÉ TUTTI NOI CHE LAVORIAMO IN GANCIA ABBIAMO LA CULTURA DELLA TERRA, DELLA NATURA, DEL LAVORO E DELL'UOMO: SENZA QUESTI FATTORI, FORTUNATAMENTE INELIMINABILI, I NOSTRI VINI E I NOSTRI SPUMANTI PROPRIO NON ESISTEREBBERO**

modello che va oltre il business in senso stretto?
«Il ruolo dell'azienda in parte sta mutando e ancor più dovrebbe mutare verso un modello che, andando al di là del business in senso stretto, comprenda funzione sociale, sicurezza sul lavoro, rispetto per l'ambiente, qualità del prodotto e quindi rispetto per i consumatori. La mia opinione è che, in generale e soprattutto nelle aziende più piccole e in quelle dell'appalto, ci siano ancora gravi ritardi. Lo dico pensando, ad esempio, ai troppi morti e infortuni gravi sul lavoro o alla scoperta qua e là di emissioni e discariche abusive. La nostra azienda, per la sua produzione, viene dalla terra e dall'uomo e pensa che l'uomo e la terra vadano rispettati e difesi sempre. I nostri vini arrivano dalle nostre ***meravigliose colline****; nella zona del nostro stabilimento si vedono talvolta i caprioli; le* ***nostre cantine****, per la loro storia e per la loro architettura, sono state dichiarate dall'UNESCO* ***"Patrimonio dell'Umanità"****. Con questi presupposti è molto più facile per noi rispettare la sicurezza, l'ambiente, la natura e vantarsi di un'eccellente qualità del prodotto. Lo facciamo da un lato con orgoglio e dall'altro con l'umiltà di chi è esistenzialmente consapevole che si può e si deve sempre fare meglio, giorno dopo giorno. Il* ***miglioramento è un processo continuo****».*

> **AL CENTRO DEL LAVORO C'È SEMPRE IL BUON LAVORATORE, L'UOMO DI BUONA VOLONTÀ CON LA SUA SERIETÀ E LA SUA PROFESSIONALITÀ E CON L'ESIGENZA DI RICAVARE DAL LAVORO DIGNITÀ, GRATIFICAZIONE E RETRIBUZIONE PER IL SOSTENTAMENTO PROPRIO E DELLA PROPRIA FAMIGLIA**

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?
«L'esperienza del Covid è stata tragica, per il mondo e per il Paese. Penso soprattutto a coloro che ci hanno lasciato, ai loro familiari, a coloro che hanno riportato postumi invalidanti permanenti. A fronte di questo, il fatto che tutto il tessuto industriale sia divenuto più povero è secondario. Ne siamo parzialmente usciti in termini di gravità, siamo ancora in piena tempesta in termini di contagi, perché nella realtà quotidiana, al di là dei provvedimenti normativi, il Covid c'è ancora, l'emergenza nella realtà non è completamente cessata. Delle innovazioni che la pandemia ci ha costretto a portare, una è sicuramente positiva, la stiamo sperimentando e la faremo nostra negli anni a venire: la ***sostituzione degli incontri in presenza con le videoconferenze in remoto****. Si risparmiano tempi e costi di viaggio. Sono, invece, molto più* ***perplesso sullo smart working****: in linea generale chi lavora ha* ***necessità di lavorare in team****, di concentrarsi respirando l'ambiente di lavoro. Poi ci possono essere le eccezioni, ma sono, appunto, eccezioni».*

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?
*«Per l'attività di impresa certamente l'****internazionalizzazione*** *o globalizzazione: dei mercati, dei capitali, delle risorse umane, sono elementi da cui non si può prescindere. Il "driver" per il lavoro nei prossimi anni? Ricordarsi che* ***al centro del lavoro c'è sempre il buon lavoratore, l'uomo di buona volontà con la sua serietà e la sua professionalità e con l'esigenza di ricavare dal lavoro dignità, gratificazione e retribuzione*** *per il sostentamento proprio e della propria famiglia».* ▷▷|

Claudio Duretto, 58 anni, direttore del personale della **F.lli Gancia**

Da 24 anni nella funzione HR di Gancia e da oltre 30 anni in azienda.

Le cantine Gancia dal 2014 sono **"Patrimonio dell'Umanità"** e sono inserite nel 50° sito italiano **"I Paesaggi Vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato"**.

Il sito è caratterizzato da paesaggi che corrispondono a cinque vitigni tipici e al castello di Grinzane Cavour. Le sei "core zone" del 50° sito italiano sono: la **Langa del Barolo**, il **Castello di Grinzane Cavour**, le colline di **Barbaresco**, **Nizza Monferrato** e il **Barbera**, **Canelli** e l'**Asti spumante**, il **Monferrato** degli **Infernot**. La "Core zone" Canelli e l'Asti spumante è un'area prevalentemente coltivata a Moscato Bianco.

Nella core zone è inclusa una parte significativa del centro urbano di Canelli, in cui dalla seconda metà dell'Ottocento si è avviata la tradizione spumantiera italiana. Le industrie spumantiere possiedono imponenti spazi di lavorazione, denominati "cattedrali sotterranee" grazie alla spettacolare ampiezza degli ambienti voltati che rappresentano una delle più significative testimonianze architettoniche del 50° sito italiano.

IL CONCETTO DI MOBILITÀ AL CENTRO DELLE INFRASTRUTTURE E DELL'OCCUPAZIONE

Stazione Nizza della metropolitana di Torino

© Marco Carulli

Pattern Group, progettare per vestire il mondo

NELLE PAROLE DI LUCA SBURLATI IL RACCONTO DI UN'IMPRESA TORINESE INNOVATIVA NELLA PROGETTAZIONE E PRODUZIONE DI LINEE DI ABBIGLIAMENTO PER LE GRIFFE INTERNAZIONALI

foto PATTERN GROUP

Luca Sburlati

Dottor Sburlati, tra le tante ricadute negative su salute, economia e dinamiche sociali, la pandemia ha provocato a livello globale una frenata nel processo di riduzione del "gender gap", il divario di genere, riferito alle condizioni di trattamento sociale ed economico delle donne: come avete affrontato il problema in azienda?

«Intanto la premessa è che Pattern è una realtà dove il gender gap non esiste, è infatti un'azienda ***prettamente femminile****, anche in ambito manageriale. La pandemia per noi, lavorando nel mondo dell'abbigliamento di lusso, ha portato un cambiamento notevolissimo da un punto di vista di gestione delle risorse. In particolare, abbiamo dovuto affrontare un cambio repentino del mercato e, grazie a fattori quali la* ***quotazione in Borsa*** *e il fatto che avessimo già integrato all'interno del nostro gruppo altre aziende – in particolare nel settore della maglieria – abbiamo avuto la possibilità di vivere questo momento in un modo che definirei "disruptive". Abbiamo colto un momento disastroso da un punto di vista sanitario, e non solo, per cercare di cambiare. Lo abbiamo fatto in maniera completamente integrata sia all'interno della* ***sede torinese****, che è il* ***quartier generale del gruppo****, sia all'interno di tutte le altre aziende che nel tempo si sono inserite, per poi tornare a lavorare per il territorio in tempi brevissimi usando alcune linee di produzione e progettazione per fare mascherine, quando le mascherine in Italia non si trovavano, tutto questo grazie alla forza dei nostri dipendenti».*

Allargando lo sguardo all'ambito delle risorse umane: quali attività sta mettendo in cantiere il vostro management per la valorizzazione di tali risorse?

«Il nostro mondo, cioè il mondo dell'abbigliamento, in particolare progettazione e produzione per i grandi marchi che sfilano a livello internazionale, richiede ***competenza*** *sia* ***intellettuale*** *che* ***manuale****. In Italia queste risorse sono sempre più scarse, parlo di sarte prototipiste e di modellisti esperti, quindi l'attività HR fondamentale per noi è quella di fare formazione e, in particolare, formazione interna grazie ad una "Academy" in cui tutti i* ***profili Senior sono quotidianamente affiancati da figure Junior****. Il secondo tema è la formazione tecnologica perché il mondo della progettazione del lusso sta evolvendo velocemente. Pattern è una, probabilmente la prima, azienda in Italia che ha iniziato a* ***progettare*** *i propri capi non solo in due dimensioni attraverso software appositi, ma* ***su tre dimensioni****. Anche ricollegandoci al momento della pandemia, questo ci ha dato un enorme vantaggio competitivo rispetto agli altri, perché quando il mercato si è fermato, noi eravamo in grado di fare* ***prototipia virtuale****. La virtualizzazione è in brevissimo tempo diventata un enorme vantaggio, quindi la formazione sia di competenze, chiamiamole così, manuali, sia di competenze tecnologiche, sono i due aspetti su cui abbiamo lavorato di più. Questo vale nei diversi territori, cioè qui in Piemonte*

> **"IL NOSTRO MONDO, CIOÈ IL MONDO DELL'ABBIGLIAMENTO, IN PARTICOLARE PROGETTAZIONE E PRODUZIONE PER I GRANDI MARCHI CHE SFILANO A LIVELLO INTERNAZIONALE, RICHIEDE COMPETENZA SIA INTELLETTUALE CHE MANUALE. IN ITALIA QUESTE RISORSE SONO SEMPRE PIÙ SCARSE, PARLO DI SARTE PROTOTIPISTE E DI MODELLISTI ESPERTI, QUINDI L'ATTIVITÀ HR FONDAMENTALE PER NOI È QUELLA DI FARE FORMAZIONE GRAZIE AD UNA "ACADEMY"**

> LO STABILIMENTO DI TORINO, AD ESEMPIO, È CARBON NEUTRAL, UNO DEI POCHISSIMI IN ITALIA. ABBIAMO UN IMPIANTO FOTOVOLTAICO POTENTISSIMO E UN GEOTERMICO, COSTRUITO DURANTE LA PANDEMIA, CHE CI PERMETTE DI AVERE IL FRESCO E IL CALDO SENZA CONSUMARE UN METROCUBO DI GAS, TRA L'ALTRO CON EMISSIONI ZERO

*per quanto riguarda il menswear – quindi capi da uomo piuttosto complessi – in **Umbria** sulla donna, la maglieria in **Emilia-Romagna** e la pelle in **Toscana**. Oggi siamo un'azienda davvero multiregionale, che in pochi anni è arrivata ad essere leader di settore. Il welfare per noi è immaginare di entrare ogni giorno in un'azienda in cui ci si diverta. Io penso che davvero la diversità, in un'azienda che deve creare lusso e creare innovazione per dei clienti top al mondo, passi anche attraverso il fatto che le persone siano capaci di lavorare in questa modalità. Quindi **il welfare prima di tutto è benessere**. Un esempio? All'inizio della pandemia abbiamo attivato per ognuno dei nostri dipendenti un'assicurazione privata sanitaria e lo abbiamo fatto non perché qualcuno lo avesse chiesto ma perché credevamo fosse importante farlo. Non siamo sicuramente un grande gruppo, ma cerchiamo di mettere in piedi delle iniziative anche sul welfare aziendale che siano assolutamente di primo livello».*

In quest'ottica, quali attività avete in programma nel medio termine?

*«Intanto siamo un'azienda che, entrando in Borsa ormai più di tre anni fa, ha deciso di essere super trasparente. E la **trasparenza** – anche attraverso una serie di iniziative che sono state promosse all'interno della nostra organizzazione – è il **valore più importante** per mettere in piedi una serie di progetti futuri. Pensiamo, ad esempio, di attivare contratti di secondo livello per l'organizzazione, che vadano evidentemente ad essere contratti nazionali e quindi, grazie ai risultati, a generare un ritorno per i nostri dipendenti. Il secondo tema è l'**attivazione della scuola professionale**, gestita in maniera trasversale rispetto alle nostre necessità: quindi welfare e formazione. Il terzo tema è legato allo **sviluppo di carriera**. Noi stiamo collaborando col gruppo **STEM di Torino** per tutte le professionalità tecnologiche, per le donne, e per l'inserimento all'interno dell'organizzazione di persone svantaggiate. Questi tre temi sono i pilastri su cui stiamo lavorando. Aggiungerei un tema trasversale perché lo si sottolinea poco: siamo l'unica azienda italiana nel mondo dell'abbigliamento certificata **ESG**, cioè che abbia un rating internazionale, dove "E" sta per **environment**, quindi tutti i temi ambientali; "S" per **social responsibility**, quindi responsabilità sociale di impresa verso i propri dipendenti e verso il contesto sociale in cui si opera; "G" per **governance**, cioè come gestisci la tua azienda. E questo è rarissimo. Lo stabilimento di Torino, ad esempio, è carbon neutral, uno dei pochissimi in Italia. Abbiamo un impianto **fotovoltaico potentissimo e uno geotermico**, costruito durante la pandemia, che ci permette di avere il fresco e il caldo senza consumare un metrocubo di gas, tra l'altro con emissioni zero. Per questo motivo un'agenzia d'eccellenza internazionale che si chiama CDP, Carbon Disclosure Project, da tre anni ci attribuisce un rating "C" che è di assoluto livello e ti consente di essere attrattivo nei confronti degli investitori stranieri. Siamo orgogliosi di poter raccontare tutto questo».*

L'attuale situazione, e ci riferiamo ai problemi che in questo momento generano apprensione nel mondo economico e non, può rappresentare un fattore importante di criticità?

*«Guardi, prendiamo in prestito un termine della nautica; il nostro porto di arrivo è chiarissimo e non stiamo deviando dalla rotta. Succede che ogni tanto ci siano i temporali e che a volte siano drammatici, come in questi ultimi tre anni. Il **mercato del lusso** è comunque un mercato piuttosto inelastico. Fortunatamente, anche in base alle informazioni al momento in nostro possesso, il settore ha retto molto bene l'urto. Abbiamo delle zone geografiche che hanno performato benissimo durante la pandemia, come la **Cina**, e abbiamo zone che vivono una fase di grande resilienza in questo momento, come gli **Stati Uniti**. Quindi diciamo che l'impatto è relativamente modesto. Tra l'altro, la percentuale delle vendite in Russia, per quanto riguarda i nostri clienti, è mediamente molto bassa – tra l'1 e il 2% del totale – quindi effettivamente non ci crea un grande problema. La "supply chain", in alcuni casi, può rappresentare una problematica, ma la realtà della nostra azienda è particolare: compra **tessuti italiani**, li lavora in Italia e li vende in tutto il mondo tramite i propri clienti. Siamo quindi piuttosto resilienti da questo punto di vista. È evidente che aspettiamo il tempo di pace, perché quello potrebbe essere un ulteriore elemento di sviluppo per la nostra azienda e il nostro gruppo. Lo slogan che abbiamo definito per il nuovo **piano strategico 2021/24** è: "aspettati l'inaspettato". L'idea è quella di essere molto flessibili, molto rapidi e reattivi rispetto alle tematiche, ma anche anticiparle. Quando abbiamo iniziato a fare **progettazione in 3D** non sapevamo che sarebbe arrivata la pandemia; ci siamo allenati a fare delle cose che in quel momento non servivano, ma sono servite immediatamente dopo. Lei poc'anzi mi ha suggerito lo slogan: "Vestiamo il mondo". Più che vestire il mondo, **noi progettiamo per chi veste il mondo**. Ecco, noi abbiamo creato e siamo diventati il **polo italiano della progettazione del lusso**».*

> L'IDEA È QUELLA DI ESSERE MOLTO FLESSIBILI, MOLTO RAPIDI E REATTIVI RISPETTO ALLE TEMATICHE, MA ANCHE ANTICIPARLE

Luca Sburlati,
52 anni, torinese, è l'amministratore delegato di Pattern Group, azienda nata nel 2000 dalla visione imprenditoriale di Fulvio Botto e Francesco Martorella, che rappresenta oggi a livello internazionale il punto di riferimento per la progettazione, l'ingegneria, lo sviluppo, la prototipazione e la produzione di linee di abbigliamento per i più prestigiosi marchi mondiali esclusivamente per il top di gamma, nel segmento sfilate e prime linee uomo e donna, e che ad oggi è entrata anche nel settore della maglieria e della pelle di lusso.

Un'azienda alle prese con le sfide che pone il presente, ma che guarda con ottimismo al futuro.

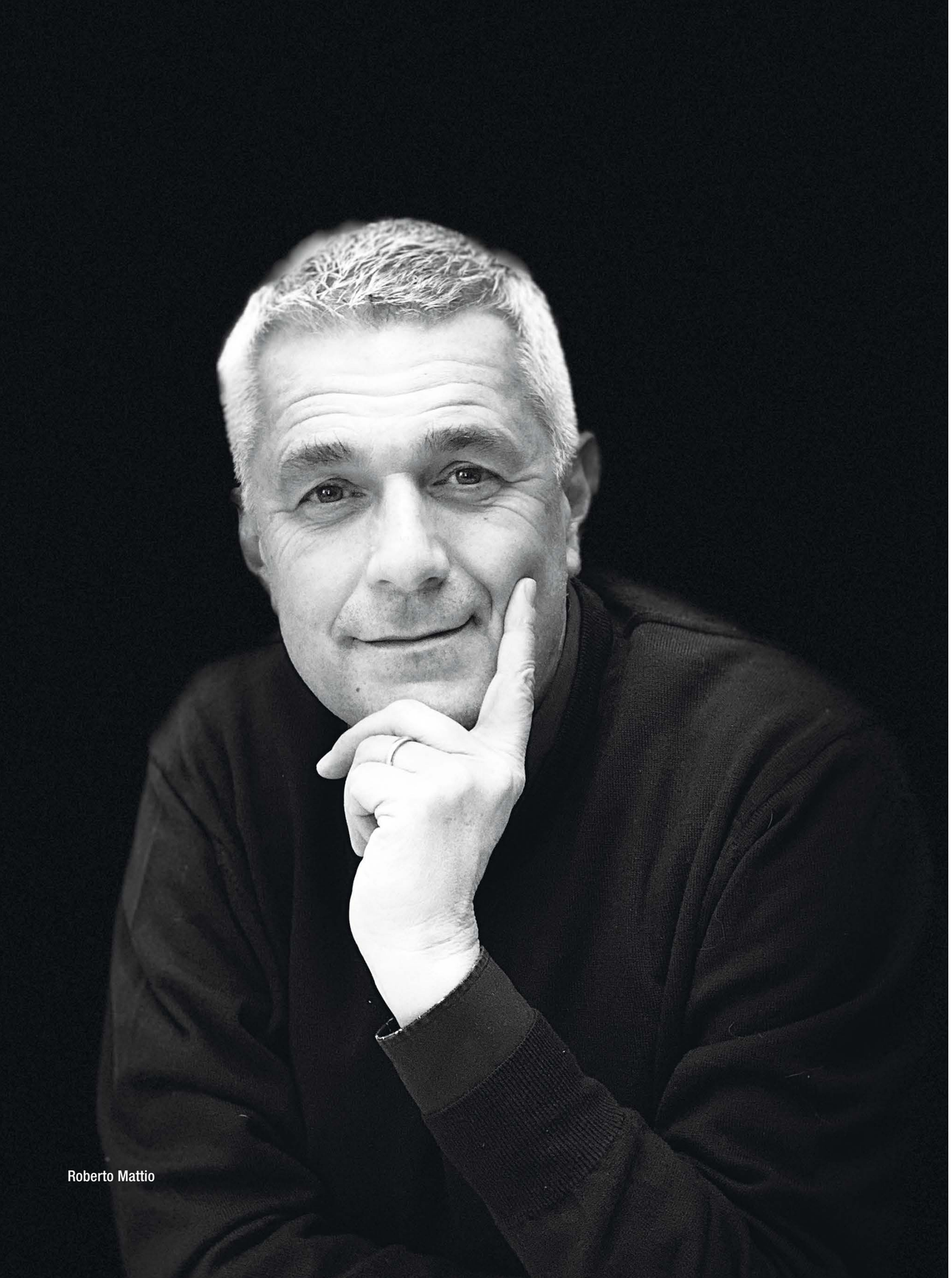
I GRANDI EVENTI COME OCCASIONE DI SVILUPPO E IMPIEGO DI RISORSE

Pala Alpitour e la Torre Maratona

© Marco Carulli

La rivoluzione del nostro lavoro **comincia dalla qualità**

PER ROBERTO MATTIO, HR DIRECTOR DI PININFARINA E CONSIGLIERE NAZIONALE AIDP, LA SFIDA DI DOMANI È DISEGNARE UN LAVORO NUOVO, MODIFICANDO IL NOSTRO MINDSET CULTURALE



Roberto Mattio

foto PININFARINA

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale, ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

*«Il **benessere dei dipendenti** non solo è centrale ma dev'essere la bussola, la **stella polare** che guida le politiche aziendali. Le persone sono il nostro principale asset e il loro benessere e la loro motivazione sono fondamentali. Nonostante nel decennio scorso vi siano stati forti elementi di criticità, per fortuna ora superati, l'azienda ha sempre mantenuto il proposito, per quanto possibile, di introdurre e implementare piani di welfare per i propri dipendenti. Negli anni '80 del secolo scorso, **Pininfarina** fu tra le prime a prevedere un **piano pensionistico integrativo** per i propri dirigenti (ben prima che la contrattazione collettiva li rendesse obbligatori); negli stessi anni erano stati realizzati piani di **supporto di tipo sanitario e sociale** per tutti i dipendenti tramite apposite casse aziendali. Penso poi al **sostegno agli studenti lavoratori** con il rimborso dei libri di testo, o a iniziative più recenti messe in campo per aiutare i figli dei dipendenti nell'orientamento alla scelta del percorso universitario al termine delle scuole superiori; mi piace poi ricordare la possibilità che offriamo ai figli dei nostri dipendenti di svolgere tirocini curriculari o di orientamento nelle varie sedi del Gruppo, anche all'estero. Ci stiamo attualmente interrogando sulle migliori modalità per **supportare le lavoratrici madri** nel sempre delicato momento del rientro in azienda dopo la maternità. La stessa adozione di modalità di lavoro da remoto fa parte di una serie di politiche volte a un migliore bilanciamento delle esigenze lavorative con quelle famigliari e dunque finalizzate a un miglioramento del clima e del benessere aziendale».*

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

*«La pandemia ha rappresentato un formidabile acceleratore di cambiamento. Storicamente, i grandi cambiamenti nella società sono molto spesso avvenuti a valle di grandi sconvolgimenti (politici, economici ecc.). Il periodo Covid ha rappresentato uno dei periodi più drammatici della nostra storia recente ma ha, al contempo, favorito una serie di cambiamenti che, per certi versi, diventeranno difficilmente reversibili. Dalla prospettiva con cui osservo le organizzazioni, l'aspetto più innovativo che ne è conseguito è la **riscrittura del modello di lavoro**. L'introduzione massiva del lavoro da remoto ad inizio 2020 ha portato numerosi mutamenti sotto diversi profili, a partire da una fortissima **accelerazione nell'acquisizione di competenze digitali**. Il nostro Paese, fanalino di coda in Europa, ha registrato un significativo miglioramento delle proprie prestazioni sotto questo versante; una reazione pressoché obbligata per consentire al sistema economico/produttivo, e non solo, di sopravvivere. Si pensi, ad esempio, a tutto il mondo dei servizi, compresi quelli dell'educazione: la **didattica a distanza**, con tutti i ben noti limiti, ha permesso ad un settore fondamentale come la Scuola di continuare a svolgere il proprio servizio, pur palesando le innegabili criticità, in particolare quelle legate agli attuali squilibri dell'accesso ai servizi digitali da parte di intere fasce di popolazione e di aree geografiche del nostro Paese. La pandemia ha insomma permesso di introdurre e utilizzare massivamente un nuovo strumento di lavoro, il cui scarso utilizzo nel nostro conte-*

> **“L'ADOZIONE DI MODALITÀ DI LAVORO DA REMOTO FA PARTE DI UNA SERIE DI POLITICHE VOLTE A UN MIGLIORE BILANCIAMENTO DELLE ESIGENZE LAVORATIVE CON QUELLE FAMIGLIARI E DUNQUE FINALIZZATE A UN MIGLIORAMENTO DEL CLIMA E DEL BENESSERE AZIENDALE”**

> OCCORRE ALLORA RISCRIVERE LE REGOLE CHE DISCIPLINANO IL TEMPO DI LAVORO DA REMOTO, REGOLAMENTARE L'USO DEGLI STRUMENTI DI LAVORO, OCCUPARCI DEI TEMI DELLA SICUREZZA DEL LUOGO DELLA PRESTAZIONE, OCCUPARCI DEL TEMA DEL "DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE" NELLE SUE VARIE DECLINAZIONI

*sto ha rappresentato indubbiamente un **fattore negativo di competitività** nei confronti di paesi stranieri nei quali era già da tempo diffuso; ciò ha infatti impedito in molte occasioni di attrarre talenti che vedevano in questa nostra riluttanza un fattore negativo nell'organizzazione del lavoro. Penso che questo, oggi, sia un processo difficilmente reversibile; tornare indietro sarà complicato. Anche le organizzazioni meno inclini al cambiamento si dovranno rendere conto che, per la loro stessa sopravvivenza, dovranno **adottare modelli ibridi e flessibili di forme di lavoro**. Questo è un punto fondamentale messo a segno dalla rivoluzione post-pandemica. Ma come spesso succede, a fronte degli indubbi aspetti positivi che abbiamo evidenziato, ne stanno emergendo alcuni, che lo sono meno, su cui occorre riflettere. Si tratta dell'aspetto della **relazione tra i soggetti che il lavoro da remoto ha sicuramente penalizzato**. Pensiamo a tutti quei lavoratori che si sono visti imporre il lavoro a distanza per lunghi mesi, alcuni addirittura per un periodo che dura dall'inizio della crisi (marzo 2020) e che, inevitabilmente, stanno perdendo il **contatto con la realtà aziendale**. Ne derivano le ben note conseguenze che vanno ad incidere sulla perdita della relazione e del contatto umano, con le indubbie ricadute anche sul fronte motivazionale. Ritengo che l'**organizzazione del futuro** dovrà adottare una **modalità blended**, in cui la percentuale del lavoro da remoto non superi un rapporto 30/40 a fronte di un 60/70 in presenza, proprio per prevenire le criticità che ho evidenziato. Nella nostra azienda abbiamo da tempo adottato, nei dipartimenti che lo consentono, un rapporto con percentuale 40/60 e la nostra esperienza ci sta confortando circa i risultati. Altro tema chiave è la relazione tra la modalità di lavoro da remoto e il multitasking. Collegati in call, gestiamo altre attività (leggiamo, rispondiamo alle email ecc.). La scienza ci sta tuttavia insegnando che il nostro cervello non è così multitasking come crediamo. Pensiamo di poter svolgere più attività in contemporanea con successo, ma in realtà non è così: il nostro cervello può gestire, bene, solo due attività alla volta, di cui una "automatica" e l'altra "nuova", ad esempio guidare verso casa e parlare al telefono. Disperdiamo molte energie per stare al passo, e ciò genera stress, e ne risentono benessere e performance. Ecco allora un altro compito per i professionisti delle Risorse Umane: guidare verso una nuova e consapevole gestione delle attività».*

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

*«Credo che il tema fondamentale sia ripensare e riconsiderare il concetto di tempo e luogo di lavoro. Lo **smart working** (termine che gli anglosassoni faticano a riconoscere, preferendogli quello di **remote working** che per loro rappresenta meglio la novità organizzativa), come già detto ci ha costretto a modificare, in modo difficilmente reversibile, il nostro modo di lavorare. Come spesso capita in questi casi, tuttavia, il legislatore fatica ad anticipare i cambiamenti e spesso si preoccupa di disciplinarli e dare loro coerenza quando questi sono già avvenuti (pensiamo alla vicenda dei "rider" per restare su un tema di attualità). Oggi, su questo fronte, la sfida non è soltanto quella di cambiare il nostro approccio al lavoro, passando **da una logica di controllo ad una di delega**, ma quella di dettare le regole perché questo possa avvenire in un contesto disciplinato che non permetta ai soggetti economici meno seri e più spregiudicati di ricavare un ingiusto profitto ai danni dei lavoratori. Occorre allora riscrivere le regole che disciplinano il tempo di lavoro da remoto, regolamentare l'uso degli strumenti di lavoro, occuparci dei temi della sicurezza del luogo della prestazione, occuparci del tema del "diritto alla disconnessione" nelle sue varie declinazioni. Ed è questo un altro fronte che si apre per i professionisti delle Risorse Umane, cui spetta il non semplice compito di affrontare questi scenari anticipando i temi del cambiamento con diverse e più innovative modalità di gestione».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte, soprattutto in questi tempi, della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

*«**La sostenibilità è oggi un driver importante** e sempre più centrale nello sviluppo delle organizzazioni, e come tale si traduce in un impegno delle imprese per il miglioramento non solo ambientale ma anche delle condizioni dei lavoratori e del loro benessere. Si tratta, in altri termini, di prendersi cura delle persone di oggi avendo in mente anche il benessere delle generazioni future. Come dice un antico adagio: **"Non ereditiamo la terra dai nostri antenati, la prendiamo in prestito dai nostri figli"**. Allora dobbiamo capire come un'organizzazione può aiutare il cambiamento anche in questa prospettiva. Quali i driver che la guidano? Sicuramente in primis c'è l'**adozione di policy e di best practice** che siano finalizzate alla soddisfazione dei bisogni delle nostre attuali generazioni senza che ciò comporti una penalizzazione di quelle future. Non dimenticarci mai che la soluzione di un problema attuale dev'essere analizzato nella prospettiva di non danneggiare chi arriverà dopo di noi. Quindi la **sensibilità verso l'ambiente**, fattore fondamentale per definire un'azienda davvero sostenibile. Poi quella sociale, garantendo equità di trattamento a tutti i soggetti aziendali indipendentemente dalle varie differenze che li caratterizzano (in primis quelle di genere). E infine la **sostenibilità nella sfera economica**. Ecco che in questo senso il ruolo dell'azienda sta cambiando, rendendosi sempre più parte di un contesto che muta e che richiede un salto importante sul fronte della responsabilità sociale».*

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?

*«I driver che guideranno il lavoro del domani (che poi a ben vedere è già in quello di oggi) sono, a mio avviso, in particolar modo legati a un **nuovo paradigma** nell'approccio organizzativo che dovrà transire da un modello di gestione, che ha seguito la logica del controllo del tempo e delle modalità di esecuzione, ad uno che sia incentrato sulla verifica dei risultati. Per molto tempo una certa cultura organizzativa italiana (ma non solo) ha premiato le prestazioni valutandole sulla loro **durata** piuttosto che sulla **qualità** delle stesse. Questo modello si sta rivelando superato e la pandemia ha accelerato il processo di cambiamento; le persone non le valuteremo più, nella **prospettiva novecentesca dell'analisi del tempo passato in ufficio**, anche solo banalmente perché parte del loro tempo lo passeranno fuori da un contesto aziendale. Valuteremo invece la loro prestazione sempre più sulla base degli **obiettivi raggiunti** dando prova di una maggior capacità di **delega**. Questo è il punto: dovremo avere **capacità di indirizzare le modalità del lavoro** in questa direzione. E questa sarà l'ennesima sfida per noi, professionisti delle Risorse Umane. Dovremo guidare il processo di cambiamento e di trasformazione, dovremo formare e allineare i nostri manager (soprattutto quelli nati e cresciuti con il vecchio mindset) e creare **nuovi percorsi di orientamento**. Dovremo addestrarli all'uso sempre più crescente della delega (che tutti dicono di attuare ma che invece fatichiamo tantissimo a praticare), a dare obiettivi e a valutarli, a **responsabilizzare i collaboratori**. Questa dunque è la sfida e su questo terreno proveremo le nostre capacità di visione e di sviluppo delle nuove competenze manageriali».* ▷▷|

> SI TRATTA DI PRENDERSI CURA DELLE PERSONE DI OGGI AVENDO IN MENTE ANCHE IL BENESSERE DELLE GENERAZIONI FUTURE. COME DICE UN ANTICO ADAGIO: "NON EREDITIAMO LA TERRA DAI NOSTRI ANTENATI, LA PRENDIAMO IN PRESTITO DAI NOSTRI FIGLI"

© Marco Caruli

AREE DI INSEDIAMENTO PER IMPRESE AD ALTO VALORE AGGIUNTO ISPIRANDOSI AL TALENTO DEI LUOGHI

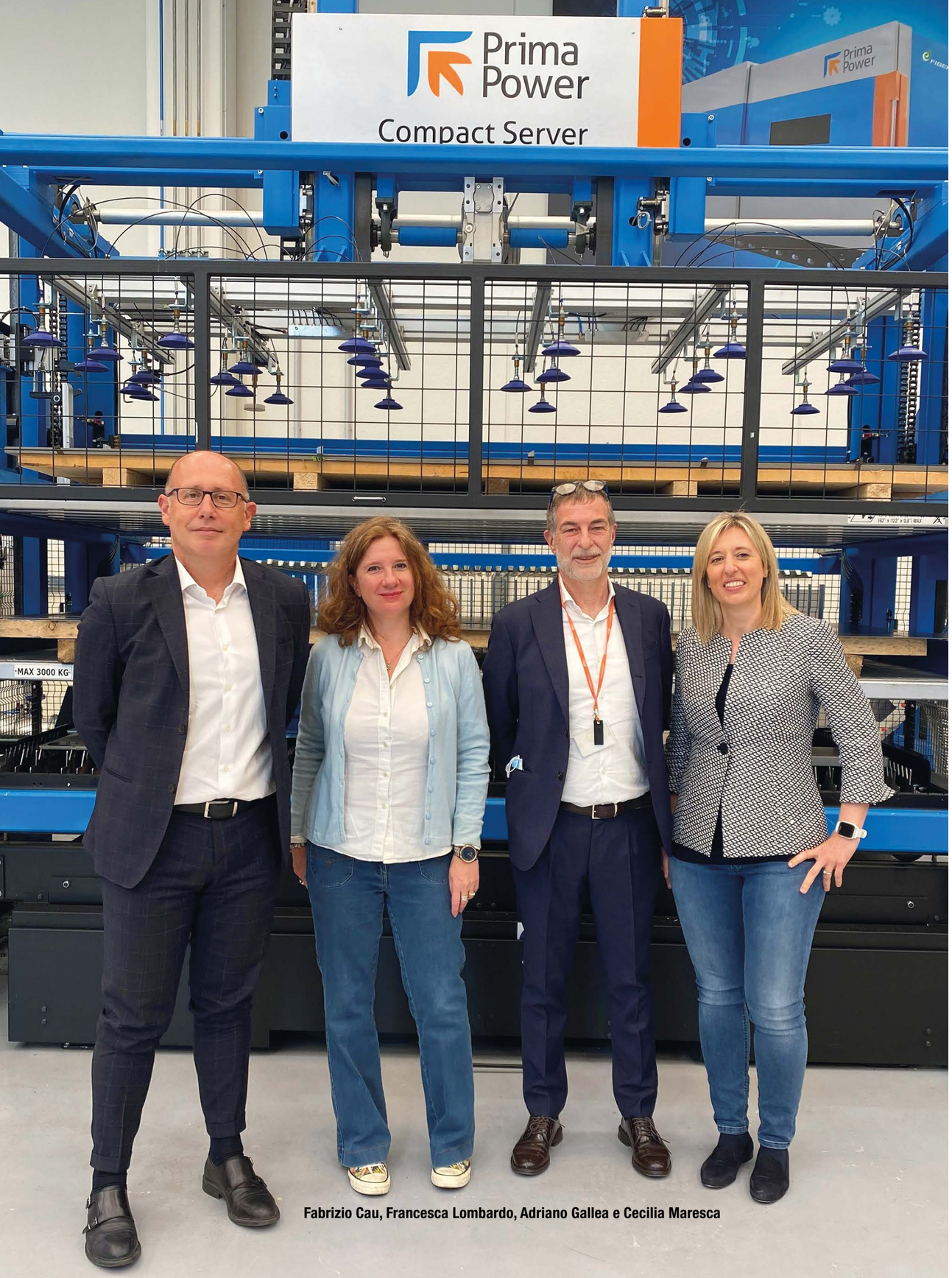
Officine Grandi Riparazioni

“Condannati a innovare”

Prima Industrie indica la via

INNOVAZIONE, WELFARE, SOSTENIBILITÀ, FORMAZIONE...
IL LESSICO DEL FUTURO PASSA DA TERMINI DELINEATI NEL PRESENTE

foto PRIMA INDUSTRIE



Fabrizio Cau, Francesca Lombardo, Adriano Gallea e Cecilia Maresca

I tema del cambiamento è all’ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell’innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

*«L’innovazione è una delle missioni fondanti di Prima Industrie. Innovare è una sorta di “condanna” che guida le nostre azioni verso la ricerca di nuove soluzioni, che non solo assecondino le esigenze dei nostri clienti, ma che le anticipino, attraverso la **capacità di ascolto** e intuizione del mercato. La recente riorganizzazione ha, in questo senso, colto l’esigenza di riconoscere maggiore autorevolezza e autonomia alle realtà locali. L’obiettivo è, dunque, quello di adattare le nostre **strategie di business** e di **gestione delle risorse umane** all’ambiente e alla cultura nella quale vengono applicate, considerando sempre più le diversità come elementi di ricchezza per rendere più efficace e rapida la loro implementazione».*

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale ma anche in funzione di una migliore produttività: un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell’impresa. Si pensi alla costante crescita delle pratiche di welfare aziendale in questi anni, per esempio. In che modo la sua azienda sta adottando misure in questo senso?

*«Il tema del clima aziendale e l’applicazione di politiche di welfare sono fortemente legati alla **questione generazionale**. Oggi convivono e operano insieme almeno tre generazioni: ogni azione che intraprendiamo verrà valutata e avrà impatto su persone non solo diverse per cultura, ma anche per età. Le **esigenze di un giovane** appena assunto sono naturalmente diverse da quelle avvertite da chi inizia a intravedere la conclusione della propria vita lavorativa, e altrettanto rispetto a quelle di chi si trova nella **fase intermedia**, dove l’esigenza prevalente può essere dettata da **impegni molto concreti** (figli, mutuo ecc.). Sul piano delle politiche di welfare abbiamo quindi compreso l’esigenza di mettere a disposizione un ventaglio di proposte che incontrino le esigenze specifiche delle risorse alle quali vengono offerte. Le persone amano poter scegliere, sapendo che l’Azienda non interferirà, ma semplicemente metterà a **disposizione delle opportunità**, che ognuno sfrutterà in funzione della propria esigenza del momento. Abbiamo vissuto anni complessi e la tenuta del clima aziendale si è attuata anche grazie a uno sforzo organizzativo importante per garantire a tutti un **ambiente di lavoro sicuro e sano**. Forme assicurative ad hoc, messa a disposizione di dispositivi di protezione, sistemi di accesso controllato automatizzati e rispettosi della privacy e, non meno importante, un ampio **ricorso al lavoro agile**, hanno concretamente dimostrato la flessibilità aziendale e l’attenzione alle persone. Le recenti analisi dati, svolte a livello mondiale, ci hanno confermato l’apprezzamento delle iniziative intraprese e ci hanno fornito ulteriori e importanti indicazioni circa i “desiderata” di chi lavora nella nostra organizzazione. Tali dati hanno evidenziato l’importanza di **crescere ancora in termini di leadership** e comunicazione, ormai identificate come leve fondamentali per le organizzazioni complesse. Diventa dunque fondamentale creare le condizioni affinché tutti si percepiscano non come concorrenti, ma come*

> “LE PERSONE AMANO POTER SCEGLIERE, SAPENDO CHE L’AZIENDA NON INTERFERIRÀ, MA SEMPLICEMENTE METTERÀ A DISPOSIZIONE DELLE OPPORTUNITÀ, CHE OGNUNO SFRUTTERÀ IN FUNZIONE DELLA PROPRIA ESIGENZA DEL MOMENTO”

> SIAMO TRA I SOCI FONDATORI DI STEM BY WOMEN, ASSOCIAZIONE NO PROFIT CHE RIUNISCE AZIENDE, SINGOLI E ISTITUZIONI PER PROMUOVERE GLI STUDI E LE CARRIERE FEMMINILI IN AREA STEM, CON UN'AZIONE CONCRETA E COSTANTE CONTRO GLI STEREOTIPI DI GENERE E VERSO L'AUTODETERMINAZIONE DI TUTTE LE PERSONE

*componenti complementari di una squadra dove ognuno ha un ruolo chiaro, sa di potersi **fidare del compagno**, sa che al compagno dovrà insegnare e che potrà anche imparare dallo stesso. La **staffetta generazionale** diventa quindi un concetto molto concreto e impegnativo, che assegna responsabilità importanti a tutti».*

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, fa parte soprattutto in questi tempi della mission sociale e della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

*«In letteratura organizzativa esiste da tempo una definizione di sostenibilità riferita alla vita lavorativa secondo la quale l'organizzazione è **sostenibile** non solo se funziona in modo da non depauperare le sue risorse (umane, sociali, economiche, ecologiche) ma anche in modo da supportare il loro **sviluppo** e la loro capacità di **rigenerazione**. Ed è questo sguardo al futuro e alla "generatività" che chiede all'azienda di aprirsi all'esterno e creare relazioni durature e consolidate con tutti gli stakeholder. La base dell'approccio di Prima Industrie è la **fiducia tra tutti** gli attori interni ed esterni: collaboratori aziendali, clienti, istituzioni e territorio, azionisti… Questo viene reso realtà dalle diverse attività e iniziative che l'azienda ha nelle sue diverse sedi: dall'attenzione all'impatto ecologico dei nuovi stabilimenti costruiti negli ultimi anni, al rapporto costante e concreto **con scuole e università del territorio**, all'attenzione per le attività associative che portino avanti i valori aziendali. Per esempio, siamo tra i soci fondatori di **STEM by Women**, associazione no profit che riunisce aziende, singoli e istituzioni per promuovere gli studi e le carriere femminili in area STEM, con un'azione concreta e costante **contro gli stereotipi di genere** e verso l'autodeterminazione di tutte le persone».*

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

*«Abbiamo già fatto riferimento a questo aspetto per quanto riguarda il vissuto. Ora si tratta effettivamente di pensare a cosa conservare di questa esperienza che, non bisogna dimenticare, abbiamo dovuto affrontare in emergenza e senza modelli di riferimento concreti. Sembra scontato, ma il primo lascito concreto è la consapevolezza che la **tecnologia è stata determinante** per il superamento delle criticità. Senza di essa, la continuità operativa sarebbe stata compromessa o pesantemente intaccata. Questo ci ha insegnato che investire in tecnologia è strategico per una organizzazione che abbia davvero a cuore i suoi interlocutori (interni ed esterni). Ci ha dimostrato che alcune attività possono essere svolte in modo diverso e con risultati, almeno in termini di rapidità, anche migliori rispetto alle modalità precedenti. Infine, ci ha spinto a riflettere su quanto siano determinanti le **relazioni umane** e quanto, in questo senso, abbia acquisito valore la **qualità** rispetto alla quantità. Per Prima Industrie, il secondo lascito è il **valore della relazione** e dei rapporti, la cui **emozione** ed efficacia hanno riacquistato centralità e importanza. La tentazione di affidare tutto alla tecnologia deve essere adeguatamente bilanciata, per evitare una spersonalizzazione e un allontanamento delle persone da un obiettivo comune e dal senso di appartenenza.*

*Il terzo lascito riguarda un mutamento concreto nella relazione Responsabile-Collaboratore. Il principio di delega, il **lavoro per obiettivi** e mirato al raggiungimento dei risultati sono diventati, anche in un'azienda manifatturiera, pratiche reali vissute in modo genuino e non meri slogan. Questo ha significato, e significa, un salto culturale importante, che necessiterà di un allenamento continuo. Per noi rappresenta **una sfida appassionante** che richiederà un senso di responsabilità sempre più elevato. Abbiamo tuttavia bisogno di studiare ancora il periodo appena trascorso e osservare i mutamenti profondi che sono avvenuti. Certamente al "prima" non si tornerà, e il "dopo" lo stiamo costruendo».*

> I CONCETTI DI SERVIZIO, ESPERIENZA, CURA - APPLICATA AI CLIENTI MA ANCHE AI COLLABORATORI - SARANNO QUELLI CHE CI PERMETTARANNO DI SPINGERCI OLTRE LE MODE

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?

*«Quest'ultima domanda, come in un cerchio, ci riporta da dove siamo partiti. Abbiamo parlato di "condanna ad innovare". Tutto sommato una bella condanna. Se tempo fa il punto focale era il prodotto, quindi l'hardware, il **futuro** sarà sempre più caratterizzato dalla **centralità del software**. Per software intendiamo l'**intelligenza umana**, **generatrice di quella artificiale** ma non solo: i concetti di servizio, esperienza, cura – applicata ai clienti ma anche ai collaboratori – saranno quelli che ci permetteranno di spingerci oltre le mode e le abitudini del momento. Rafforzare ulteriormente la collaborazione con il mondo della scuola e accademico assicurerà alla nostra organizzazione di **attrarre le intelligenze** che si stanno formando e creare le condizioni per garantire occupabilità di qualità, freschezza ideativa, creatività applicata, continuità nell'innovazione».* ▷▷|

Prima Industrie è nata nel 1977 ad opera di **Franco Sartorio**, grande innovatore che aveva scelto di circondarsi di giovani di grande talento prima in DEA, azienda di meccatronica, e poi in **Prima Progetti**, la cui prima sede, un cascinale ristrutturato, era in un ambiente dove la tecnologia si mescolava a un retroterra rurale.

«Qui si fanno i matrimoni tra i robot e le galline» titolò infatti Giorgio Bocca su un quotidiano di allora, raccontando Prima Progetti come la più sofisticata delle fabbriche torinesi e riferendosi alla collocazione della sua prima sede.

«I primi 40 anni di storia di Prima Industrie sono un compendio di tecnologia, innovazione, sviluppo internazionale e di evoluzione finanziaria non comune nel nostro Paese – ha sottolineato il dottor Carbonato – *Abbiamo idealmente viaggiato dalla terza alla quarta rivoluzione industriale: dall'epoca dei computer, della microelettronica e dei primi robot a quella di internet, del cloud e dei big data. È stato un viaggio meraviglioso che ci ha portato ai quattro angoli della terra, consentendoci di conoscere persone e aziende fantastiche. Un successo fatto dalle persone, un'esperienza così ricca da meritare di essere ricordata e tramandata alle generazioni future».*

MODELLI DI RICONVERSIONE DEI LUOGHI DELL'ARCHEOLOGIA INDUSTRIALE

© Marco Carulli

Ex acciaierie a Parco Dora

Sostenibilità ed etica a 360° alla base della Reynaldi

UN'IMPRESA DI PRODUZIONE DI COSMETICI DI ALTA QUALITÀ PER NOTI BRAND INTERNAZIONALI CON UNA VOCAZIONE STORICA ALLA QUALITÀ DEI RAPPORTI UMANI COME BASE DELL'ECCELLENZA AZIENDALE

Marco Piccolo Reynaldi

foto REYNALDI

Dottor Reynaldi, tra le tante ricadute negative su salute, economia e dinamiche sociali, la pandemia ha provocato a livello globale una frenata nel processo di riduzione del "gender gap", il divario di genere, riferito alle condizioni di trattamento sociale ed economico delle donne: come avete affrontato il problema in azienda?

*«In realtà il settore cosmetico occupa in maggioranza le donne e quindi noi, ad oggi, abbiamo un **70% di personale femminile**. Nel Consiglio, tre amministratori su cinque sono donne. In tutti gli uffici, escluso uno, c'è a capo una donna. Quindi semmai avremmo bisogno delle quote azzurre. Da noi, dal punto di vista proprio umano, non c'è distinzione tra uomo o donna. Anzi, **le donne a volte hanno quel qualcosa in più**, soprattutto nel nostro campo, e quindi è una problematica che non viviamo e che non abbiamo».*

Allargando lo sguardo all'ambito delle risorse umane, quali attività sta mettendo in cantiere il vostro management per la valorizzazione di tali risorse?

*«Noi siamo un'azienda molto giovane. Nel 2000 c'era una persona sola su 60 metri quadri. Oggi abbiamo **7500 metri quadri** e siamo **75 persone**; quindi, abbiamo avuto l'opportunità di creare un'impresa, un'azienda, partendo da zero. Il primo punto è che noi cerchiamo un tempo di vita buono. Passiamo più tempo in ufficio piuttosto che fuori e, quel tempo, io voglio viverlo bene e desidero che le ore di lavoro passate insieme siano piacevoli. Da questo principio nascono delle attività che superano quello che è il **welfare**, che di fatto è soltanto una defiscalizzazione. Sono dei soldi in più, dati in forma differente, defiscalizzati. In realtà il vero welfare dovrebbe essere molto di più. Per quanto ci riguarda, quando abbiamo iniziato eravamo in pochi, mangiavamo assieme così come facciamo ora: operai, impiegati, chiunque. Secondo punto: **festeggiamo i compleanni insieme**. Ogni due mesi si festeggia un compleanno o si accolgono le persone nuove che entrano in azienda bevendo e mangiando qualcosa; abbiamo dei **tempi da trascorrere insieme** che sono importanti. Un altro aspetto è che alle 16:30 la produzione chiude e gli uffici chiudono un'ora dopo. Perché io voglio che le mamme vadano a prendere i figli a scuola, che le persone possano andare a correre o leggersi un libro, perché **la conciliazione di lavoro e tempo di vita è importante**. E quindi, finché ce la faremo, manterremo questo approccio. Ad esempio, in Nord Europa, se alle cinque non hai finito di lavorare, sei inefficiente. In Italia, invece,*

> UN ALTRO ASPETTO È CHE ALLE 16:30 LA PRODUZIONE CHIUDE E GLI UFFICI CHIUDONO UN'ORA DOPO. PERCHÉ IO VOGLIO CHE LE MAMME VADANO A PRENDERE I FIGLI A SCUOLA, CHE LE PERSONE POSSANO ANDARE A CORRERE O LEGGERSI UN LIBRO, PERCHÉ LA CONCILIAZIONE DI LAVORO E TEMPO DI VITA È IMPORTANTE

c'è questa idea che bisogna stare in ufficio fino alle 21. Non è vero. Se è così, o le aziende hanno meno personale, quindi devono assumere qualcuno in più; o altrimenti ci sono problemi di efficienza. Io passo alle 17:30 e invito le persone ad andare via, perché voglio che vivano la propria vita. Sono piccoli gesti che però cambiano le dinamiche aziendali. Un'altra cosa: noi siamo stati la ***prima società benefit italiana nel 2016.*** *Quando distribuiamo gli* ***utili****, un terzo rimane in azienda perché bisogna capitalizzare l'azienda, un terzo va ai soci, ma* ***un terzo viene diviso con tutti i collaboratori****. Perché l'utile è quello che arriva dal lavoro e dall'impegno di tutti e quindi è giusto che venga diviso. Ci vuole un tempo di lavoro che dia senso di vita alle persone».*

Tali tematiche rientrano nel quadro generale del welfare: qual è il vostro orientamento ai fini dell'implementazione delle attività di quello aziendale?

«Sì, queste sono alcune attività, poi ce ne sono tante altre. Le relazioni, ad esempio, cioè il rapporto con le persone. Io vedo che nelle grosse multinazionali, le persone profondono più impegno nel proteggersi dagli errori, nel giustificarsi, nel dimostrare di non aver sbagliato. Vorrei portare ad esempio la Silicon Valley, che ho visitato, dove ***il capo è colui che viene da te, ti chiede di cosa hai bisogno****, come può aiutarti. E ti dice: "Sei competente? Fai, vai tranquillo, se hai bisogno io sono qua per aiutarti, per darti consiglio". L'errore è normale, bisogna accettarlo. Noi siamo innovativi e innovando si fanno tanti errori, ma, se io ho paura di sbagliare non faccio nulla. E invece dico sempre: "Ragazzi: sbagliate, io sono vostra rete di salvataggio". Tutto questo porta a una* ***crescita aziendale del 25% ogni anno****, dal 2008 a oggi, e non è un caso. Le aziende sono comunità: non è l'azienda che cresce, sono le persone. Le eccellenze aziendali sono fatte da persone di eccellenza e quindi la capacità di trovare persone che abbiano voglia di stare insieme. Io preferisco le persone empatiche, capaci di collaborare, piuttosto che quelle molto brave tecnicamente ma incapaci di relazione. Quindi,* ***la scelta delle persone*** *e il trovare una modalità di relazione, secondo me è la* ***chiave di successo*** *delle imprese».*

Auspicando un possibile e sperabile ritorno alle condizioni di normalità pre-pandemica, quali attività avete in programma nel medio termine?

«Sicuramente c'è stato uno stravolgimento. In Italia soprattutto, se stai al computer, stai lavorando; se sei alla macchinetta del caffè, stai perdendo tempo. Finalmente si è sdoganato il fatto che posso non stare seduto di fronte al computer e posso lavorare anche da casa. La ***cultura del lavoro per obiettivi*** *manca ancora molto in Italia; al contrario in Silicon Valley rappresenta un fatto consolidato. L'impostazione nuova deve essere: ti pago non per quante ore fai, ma per il lavoro che porti a termine. Tradotto, significa discutere degli* ***obiettivi mensili o trimestrali****, darsi degli obiettivi,* ***condividerli*** *e poi giudicare la persona dal raggiungimento obiettivi e non dal tempo passato in ufficio».*

L'attuale situazione internazionale, tuttavia, rischia di complicare non poco sia la ripresa economica globale, sia i possibili progetti messi in cantiere dalle aziende per farsi trovare pronte alla ripartenza: sono timori fondati o da parte sua c'è ottimismo…

«In realtà io ne sono convinto. Abbiamo visto la pandemia, i problemi climatici, la guerra. Quindi siamo in un continuo travaglio e cambiamento, e ce ne saranno altri. Pensare, ad esempio, sia al mondo del lavoro ma anche a una ***situazione energetica*** *di ritorno al passato è utopia; ormai siamo a un cambio completo. Ora le aziende devono iniziare a fare un cambiamento di paradigma che non vuol dire fare piccole modifiche; vuol dire* ***ripensare*** *completamente* ***i sistemi economici****. Allora, ad esempio, passare da un'idea di economia politica classica in cui le aziende fanno profitto a tutti i costi facendo morti e feriti, tanto poi c'è il terzo settore che con una mano mette cerotti sui feriti e con l'altra chiede soldi allo Stato, non funziona più.* ***Dobbiamo costruire nuove economie in cui, oltre a un profitto onorevole, le aziende generino impatti sociali e ambientali positivi****. È necessario trovare nuove metodologie di produzione energicamente sostenibili poiché i costi dell'energia saranno strutturalmente più alti ed è utopia pensare che ritornino i valori anche solo di un anno fa».* ▷▷|

La **Reynaldi Cosmetici** nasce nel 1980 da un'idea della dottoressa **Maria Grazia Reynaldi**. Un'azienda relativamente giovane e dinamica, la quale propone linee di cosmetici che abbinano sostenibilità e alta qualità di prodotto.

Marco Piccolo Reynaldi è il CEO di una realtà che produce per noti brand internazionali, ma al tempo stesso attenta all'impatto sociale e all'etica della ricerca.

> **LE ECCELLENZE AZIENDALI SONO FATTE DA PERSONE DI ECCELLENZA E QUINDI LA CAPACITÀ DI TROVARE PERSONE CHE ABBIANO VOGLIA DI STARE INSIEME. IO PREFERISCO LE PERSONE EMPATICHE, CAPACI DI COLLABORARE, PIUTTOSTO CHE QUELLE MOLTO BRAVE TECNICAMENTE MA INCAPACI DI RELAZIONE**

Uomo e tecnologia
al centro del cambiamento

ABBIAMO IMMAGINATO CON PAOLO FERRERO VARSINO – HR DIRECTOR ITALY DI SFK GROUP – UN NUOVO UMANESIMO IN CUI RESPONSABILITÀ, INNOVAZIONE E UMANITÀ SIANO DRIVER DECISIVI

foto SKF

Paolo Ferrero

Il tema del cambiamento è all'ordine del giorno nelle agende delle imprese. Sotto la spinta dell'innovazione tecnologica (e non solo), che ha caratteristiche epocali, le strategie di trasformazione organizzativa ma anche culturale stanno impattando in modo decisivo sui tradizionali modelli di business e di gestione delle risorse umane. Come state gestendo questa fase?

«Il cambiamento in azienda non può prescindere dalle persone. Il lavoro cambia, e dobbiamo riflettere su quanto ancora cambieranno i contesti a livello organizzativo ma anche gestionale, comportamentale, comunicativo e delle competenze. Le persone stanno cambiando i paradigmi del lavoro e viceversa. È una circolarità perfetta: dalla persona alla persona. Un'organizzazione è sempre un insieme di processi, regole, beni, strumenti, ma è incapace di produrre un effetto se non attivata da persone, con il sapere, l'esperienza, l'interazione, la capacità di comunicare, acquisire nuove competenze e trasmetterle agli altri. Un prodigio che si ripete quotidianamente grazie alle persone, più precisamente grazie a tre componenti: sapere, saper fare e saper essere. Tre concetti molto diversi ma complementari su cui si basa la capacità di produrre un valore, per se stessi e per un'organizzazione. Cambiamento e persone sono al centro di quella che noi chiamiamo "quarta rivoluzione industriale", le cui ricadute riguarderanno tanto le aziende manifatturiere, quanto ogni altra attività. La digitalizzazione varrà per l'intera "Full Value Chain". Ogni rivoluzione, del resto, produce effetti profondi e discontinuità, in particolare sull'organizzazione del lavoro, sui ruoli, sulle persone e sulle loro competenze. Ma la rivoluzione industriale in corso, quella 4.0, e la totale digitalizzazione dei processi produttivi porteranno a un cambiamento esponenziale. Scompariranno molte mansioni non più necessarie e nasceranno nuove competenze per governare i nuovi processi industriali e aziendali. Il "capitale umano" saranno le competenze e il tasso di responsabilità del lavoratore sarà maggiore. L'approccio 4.0 comporterà anche un cambiamento del rapporto tra formazione e lavoro che concili teoria e pratica, integrando contesti accademici e di formazione con quelli d'impresa. Alle competenze manuali specifiche (hard skills) si affiancheranno competenze più trasversali, le cosiddette soft skills, che nel 4.0 attiveranno il nuovo modello organizzativo (teamwork, problem solving, pensiero critico, intelligenza emotiva...). In più, con la caduta dei limiti spazio-temporali del lavoro, il rapporto fra sfera privata e lavorativa diverrà ancora più complesso. Tutto questo sta richiedendo una ridefinizione continua dei processi di gestione che dovrà andare di pari passo con la digitalizzazione e dovrà essere sicuramente accelerata e focalizzata sulla creazione di valore. Le organizzazioni dovranno essere riconcepite per combinare ingegno umano e intelligenza artificiale, valorizzando il lato umano della trasformazione digitale. Mi piace pensare che proprio nell'era dell'abbraccio con la macchina, la persona, con le proprie caratteristiche uniche ed emotive, possa vivere un vero e proprio "Rinascimento", un nuovo Umanesimo. Transizione significa però anche ambiguità, un'ambiguità che va compresa, e in cui vecchio e nuovo coesistono. Robot, trac-

> “ALLE COMPETENZE MANUALI SPECIFICHE (HARD SKILLS) SI AFFIANCHERANNO COMPETENZE PIÙ TRASVERSALI, LE COSIDDETTE SOFT SKILLS, CHE NEL 4.0 ATTIVERANNO IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO (TEAMWORK, PROBLEM SOLVING, PENSIERO CRITICO, INTELLIGENZA EMOTIVA...)”

ciamento digitale della produzione e dei processi da noi convivono con macchinari come la torneria e la rettifica o con processi come stampaggio e tempra. Un contesto così transitorio offre e richiede la necessità di adattarci per dare risposte a esigenze nuove».

La questione del benessere dei dipendenti è sempre più centrale nella ridefinizione delle politiche di gestione del personale, non solo come leva valoriale, ma anche in funzione di una migliore produttività. Un buon clima aziendale è uno degli elementi di competitività dell'impresa…

«Parlare di benessere di un dipendente significa coniugare ciò che una persona sa fare e vuole fare con una necessità organizzativa e gestionale dell'azienda. Mettere a sistema organizzazione e ambizioni delle persone, cercando sempre di leggere in controluce cosa le muove per davvero, nella professione e nella vita; perché le persone producono risultati se la loro vita è equilibrata, ovvero quando lavoro, affetti, ambizioni, vittorie e sconfitte convivono in modo sereno. Tutti hanno un talento: tocca a noi individuarlo, promuoverlo e coniugarlo con una necessità dell'azienda. Il senso del talent management, in parole semplici, è questo. Inoltre, il tema del benessere va oggi declinato anche alla luce del tema generazionale e del cambiamento culturale e valoriale di cui i "millennials" sono portatori. Giovani cresciuti in un mondo connesso, social, veloce. Questo per le aziende vuol dire un netto cambio di approccio, perché devono essere in grado di garantire formazione continua, strumenti nuovi e vicini alla connettività globale in cui i giovani vivono; a cui si aggiunge una necessaria sensibilità a temi quali corporate social responsibility, sostenibilità, diversità, welfare. Oggi, molto più che in passato, non sono solo le aziende a scegliere le persone, ma sono i candidati a scegliere un'azienda perché coerente con questo nuovo sistema valoriale».

La sostenibilità, in tutte le sue declinazioni, ossia ambientale, sociale, di genere e così via, è parte della strategia delle aziende. Si pensi alla norma sulle Società Benefit e alle tante iniziative che le aziende mettono in campo sulla tematica. Il ruolo dell'azienda sta mutando verso un nuovo modello che va oltre il business in senso stretto?

«Il tema della sostenibilità è un tema cruciale, e le aziende che desiderano essere competitive e attrattive devono pensare a queste tematiche: economia circolare, inclusività, parità di genere, responsabilità ambientale e sociale. Tuttavia, non è più sufficiente dichiarare dei target e raggiungerli, ciò che conta sono le azioni concrete che diventano messaggi autentici. L'azienda non è più solamente il "datore di lavoro" che nella propria mission dichiara un obiettivo di business, ma un'ambasciatrice di pratiche virtuose. La sostenibilità economica garantisce la corretta redistribuzione del reddito generato, è incentrata sull'attenzione al cliente, sui risultati finanziari e sul valore generato per gli azionisti, e oggi non è sufficiente. Il pianeta deve affrontare sfide ambientali e umane urgenti, e così a quella economica si affiancano sostenibilità ambientale e sociale, per tutelare ambiente, ambiente di lavoro, salute, sviluppo personale e benessere dei dipendenti.

Altro tema chiave è la gestione della "diversity" in tutte le sue declinazioni: genere, età, nazionalità. Le aziende devono diventare sempre più inclusive, luoghi in cui le differenze uniscono piuttosto che dividere. Investire nei giovani talenti (età), inserire donne in ruoli manageriali (genere) e promuovere la "cross fertilization" culturale mediante team internazionali (nazionalità). Questi sono solo alcuni esempi di azioni concrete. Nelle attuali organizzazioni aziendali, i team eterogenei spesso sono più creativi, dinamici, produttivi e in grado di attirare e valorizzare talenti. Inoltre, curare la sostenibilità sociale significa anche tutelare i territori e le politiche dei luoghi in cui si opera, un tema non più trascurabile».

Il periodo pandemico ha imposto molti cambiamenti nelle attività d'impresa, nel lavoro e nelle abitudini delle persone. Nella fase post-emergenza, cosa ci porteremo di buono da questa esperienza e cosa salviamo delle precedenti modalità e consuetudini?

«La fase storica che abbiamo vissuto ha introdotto una modalità nuova di lavoro: lo smart working, la grande novità entrata nelle nostre vite – vantaggi e svantaggi inclusi. La possibilità di utilizzare le nuove tecnologie digitali di comunicazione, assieme alla flessibilità e all'autonomia nell'organizzare il proprio lavoro da casa, hanno reso possibile una continuità anche nei periodi di lockdown. Ma parliamo di un modello che per esprimere tutto il suo potenziale deve essere migliorato nei requisiti tecnologici (infrastrutture digitali), nelle normative, negli orari di lavoro e nella sicurezza e tutela della salute, anche da remoto. Si tratta di una vera transizione culturale da una dimensione di presenza fisica a una di pura produttività. Occorre però non sottovalutare i cambiamenti: penso al rischio di non riuscire più a separare lavoro e vita personale, e alla solitudine. La socialità del lavoro è una componente imprescindibile della quotidianità e lo smart working rischia di annullarla. Ogni azienda si sta dotando di apposite policy che disciplinino il lavoro da remoto: modalità, strumenti e molti altri aspetti. Mi auguro che nel regolamentare tale nuovo istituto si valutino bene temi non solo tecnici, salvaguardando il concetto di luogo di lavoro come luogo di aggregazione e interrelazione, in cui nascono senso di appartenenza e comunanza».

Quali sono i driver che guideranno l'attività d'impresa e il lavoro nei prossimi anni?

«In un contesto estremamente mutevole, di organizzazioni aperte e agili, di superamento di strutture gerarchiche e verticali a favore di modelli di leadership allargata e inclusiva, è difficile prevedere che cosa influenzerà maggiormente l'attività d'impresa. Il cambiamento stesso sarà un driver e l'adattamento a esso sarà la chiave vincente per affrontare l'ignoto e superarlo. Un altro driver è l'inclusione: fondamentale è portare all'interno delle organizzazioni molteplici punti di vista, culture e conoscenze, affinché emergano creatività e innovazione. Un terzo elemento è la digitalizzazione ed è necessario che le grandi aziende generino il cosiddetto salto di scala e la rendano fruibile da tutti. Il cambiamento, la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica, unitamente alla sfida competitiva, pongono al centro, molto più che in passato, il driver della flessibilità, in ogni sua declinazione. Tutto questo richiede strumenti nuovi, normativi, organizzativi, gestionali: tanto il "flexibility toolbox" sarà aggiornato, quanto più un'azienda potrà essere competitiva. Ultimo driver è quello della partecipazione sociale e delle relazioni industriali, che immagino collaborative, aperte, rivolte alle soluzioni e non alle rivendicazioni. Un modello che tenda alla giustizia: lavoro come fonte primigenia della dignità e libertà dell'uomo che contribuisce con la propria opera al bene e al progresso della società. Alle imprese e ai sindacati la missione di definire e mantenere un sistema di relazioni propositive, partecipate, aperte al cambiamento e all'identificazione di soluzioni con un approccio "win win", in una cultura del "non-conflitto" centrale e imprescindibile». ▷▷I

> **“ LA FASE STORICA CHE ABBIAMO VISSUTO HA INTRODOTTO UNA MODALITÀ NUOVA DI LAVORO: LO SMART WORKING, LA GRANDE NOVITÀ ENTRATA NELLE NOSTRE VITE - VANTAGGI E SVANTAGGI INCLUSI ”**

Stati Generali Mondo del Lavoro

Cosa sono? Come nascono? Perché ne avevamo bisogno? Breve storia dell'ideazione e delle convinzioni che stanno dietro agli Stati Generali Mondo del Lavoro, un progetto (brillante) pensato da Pier Carlo Barberis

STATI GENERALI MONDO LAVORO

Il 10 aprile del 1302 si riuniscono, per la prima volta nella storia – in **Francia** – gli **Stati Generali**. A convocarli nella **Cattedrale di Notre-Dame** a **Parigi** è **Filippo IV Re di Francia**, detto **"Il bello"**. Gli Stati Generali sono l'antico parlamento feudale francese, nato per limitare e consigliare l'operato della monarchia. Figlio del diritto feudale, l'organo degli Stati Generali è uno dei primi storici tentativi di coinvolgere più popolazione, anche se a fasi limitate e alterne, nella **governance** del paese.
Seppur primordiale come manifestazione, i primi Stati Generali già racchiudevano un concetto chiave, contemporaneo ieri come oggi: alla base dei risultati ci sono **confronto**, **idee differenti**, **ampia visione**. È stato poi compito della **civiltà**, nel suo progredire ed evolvere, migliorare questi strumenti di necessario **dialogo**, fino a oggi. Sotto questo punto di vista l'umanità ha compiuto realmente passi da gigante e oggi chi lavora sa, nella maggioranza dei casi, di non poter fare a meno del confronto, tra simili e dissimili, colleghi e addirittura concorrenti.
Gli **Stati Generali Mondo del Lavoro** nascono nel **2019** da un'idea di **Pier Carlo Barberis**, convinto sostenitore dell'esigenza di creare uno spazio di incontro e condivisione tra aziende e stakeholder. Una piattaforma per riunire e mettere a confronto le varie **community** del mondo del lavoro, in diversissimi ambiti, sempre con lo stesso obiettivo: dare voce a ognuno e portare a tutti un **vantaggio**, che sia di partnership, conoscenza, consapevolezza, umanità.
Alle famose quattro "P" del **marketing**, gli esperti ormai da qualche anno aggiungono una quinta "P" oggi fondamentale: quella di ***people***. Affianco a prodotto, prezzo, posizionamento e promozione, abbiamo obbligatoriamente le **persone**; e gli **Stati Generali Mondo del Lavoro** traggono ispirazione anche da questa consapevolezza: c'è bisogno di rimettere **le persone al centro**, e non solo, è necessario rimetterle in contatto perché dalla differenza nascono le idee che pongono l'orizzonte del nostro **futuro**. Parafrasando una scrittrice inglese dell'800, l'unico modo per far crescere più rose è piantarne di più e meglio, infatti non pioveranno mai dal cielo. Ed è arrivato il momento di ascoltare questo vento del **cambiamento**.
Gli **Stati Generali Mondo del Lavoro** si riuniscono per la prima volta il 25 settembre del **2019** a **Torino**, ospitati dal Pala Ruffini (impianto sportivo storico cittadino). In questa occasione vengono raccontate genesi e motivazioni dietro al format principale. Ma come funziona? La periodicità è variabile ma il sistema è all'incirca questo: ogni mese viene organizzato un ciclo di incontri fatti a meeting che possono durare dai due ai sette giorni, coinvolgendo aziende e stakeholder in sessioni mattutine o pomeridia-

> **"ALLE FAMOSE QUATTRO "P" DEL MARKETING, GLI ESPERTI ORMAI DA QUALCHE ANNO AGGIUNGONO UNA QUINTA "P" OGGI FONDAMENTALE, QUELLA DI PEOPLE. AFFIANCO A PRODOTTO, PREZZO, POSIZIONAMENTO E PROMOZIONE, ABBIAMO OBBLIGATORIAMENTE LE PERSONE; E GLI STATI GENERALI MONDO DEL LAVORO TRAGGONO ISPIRAZIONE ANCHE DA QUESTA CONSAPEVOLEZZA: C'È BISOGNO DI RIMETTERE LE PERSONE AL CENTRO"**

GLI STATI GENERALI MONDO DEL LAVORO PUNTANO INDIRETTAMENTE A RIMETTERE AL CENTRO COMPETENZE E INTELLIGENZE DI CUI IL MONDO DEL LAVORO DEVE INEVITABILMENTE CIBARSI PER EVOLVERE, DISEGNARE IL FUTURO DEL LAVORO, ANCHE A MATITA, E QUINDI RISERVANDOSI IL PRIVILEGIO DELL'ERRORE, SIGNIFICA DISEGNARE UN FUTURO FATTO DI SOSTENIBILITÀ, INNOVAZIONE, FORMAZIONE CONTINUA, DIALOGO

ne. Ogni ciclo ha una **tematica principale** che ne definisce identità e linee guida, e può essere: **Montagna**, **Architettura** e **Design**, **Turismo**, **Innovazione**, **Mare**, **Cultura**, **Sport**, **Italia**, **Agrifood** e **Cinema**. O almeno queste sono le parole chiave dei meeting di oggi, ma considerata l'anima innovatrice della manifestazione, ne nasceranno molte altre. Ogni stakeholder ha a disposizione **15 minuti di speech** in cui portare sul palco la propria **competenza** ma sempre riferendosi alla tematica presa in esame. Solo in questo modo è veramente possibile raccogliere tutte le differenti conoscenze coniugandole a un tema comune in maniera costruttiva. **Esposizione** e **ascolto**, rifiuto a priori del "tuttologismo", confronto: la ricetta sembra vincente, e soprattutto intelligente.

Ecco, gli **Stati Generali Mondo del Lavoro** puntano indirettamente a rimettere al centro competenze e intelligenze di cui il mondo del lavoro deve inevitabilmente cibarsi per evolvere. **Disegnare il futuro del lavoro**, anche a matita, e quindi riservandosi il privilegio dell'errore, significa disegnare un futuro fatto di **sostenibilità**, **innovazione**, **formazione continua**, **dialogo**. Significa immaginare una vita migliore, per tutti. Dovrebbe essere un po' questa la base di un lavoro evoluto.

Per questo motivo le tematiche "fisse" previste agli Stati Generali sono un glossario di parole figlie della nostra **contemporaneità**: **dialogo con le istituzioni**, **digital transformation**, **nuove competenze**, **welfare**, **gender equality**, **sostenibilità**. Temi imprescindibili nel confronto del presente, affrontati anche insieme ai diversi partner che hanno deciso di scommettere su un format di questo genere. E non solo tante aziende e professionisti, ma appunto anche istituzioni, università, associazioni, sia a livello nazionale che internazionale: **Confindustria Piemonte**, **Ceretto**, **Coldiretti Piemonte**, **Politecnico di Torino**, **Lega Pro**, **Richemont**, **Red Bull**, **Sporteconomy**, **Rcs**, **Bosch South Europe**, **Microsoft Italia**, **Ferrovie dello Stato**, **Wind Tre**, **Mondadori**, **Leonardo**, **LabLaw**, **Legambiente**, **Film Commission Torino**... e tanti altri. Il 2021 ha lasciato alle spalle numeri veramente significativi del successo degli Stati Generali Mondo del Lavoro, e dell'evidente necessità dei vari stakeholder: **32mila partecipanti**, **83 meeting**, **445 relatori**. Un lavoro immenso che ha alle spalle un comitato scientifico selezionato per gradi di competenza e che vanta numerosi volti noti a livello nazionale: **Nunzia Catalfo** (già ministra del Lavoro), **Fabiana Dadone** (ministra per le Politiche Giovanili), **Cesare Damiano** (già ministro del Lavoro), **Elsa Fornero** (già ministra del Lavoro), **Francesco Rotondi** (fondatore di LabLaw Studio Legale), **Cesari Salvi** (già ministro del Lavoro), **Maurizio Sacconi** (già ministro del Lavoro), **Tiziano Treu** (già ministro del Lavoro). E parlando di Stati Generali Mondo del Lavoro risultano abbastanza chiari i criteri di selezione di tale comitato.

Altro tema chiave all'interno delle dinamiche degli **Stati Generali Mondo del Lavoro** è sicuramente quello dell'inclusività, per questo da Marzo 2022 fino a dicembre 2022 si svolgerà la seconda edizione di **Women in Charge On Tour**, un evento nazionale dedicato alla crescita della **leadership femminile** e alla **figura della donna nel mondo del lavoro**. Un argomento che ingloba temi complessi come parità di genere, inclusione, evoluzione delle posizioni di lavoro e delle mansioni... Women in Charge On Tour rappresenta un'opportunità unica per mettere a confronto persone, professionisti e aziende, e porre il focus su una **transizione culturale** non più rimandabile. Allo stesso modo un altro format in fase di partenza (siamo alla seconda edizione) è quello relativo alle Risorse Umane, un progetto nato dalla collaborazione tra Stati Generali Mondo del Lavoro e HR Link che prende il nome di **Officine Risorse Umane**. Il format è ben delineato: due giornate di confronto, otto tavoli di lavoro ognuno dedicato a un tema specifico, una rosa di professionisti top HR che gestiscono e valorizzano gli incontri. L'obiettivo è semplice: coniugare innovazione e cambiamento con la centralità lavorativa della risorsa umana. Nell'era dei big data, dell'intelligenza artificiale, dello smart working e dei nuovi stili di leadership, deve esistere una nuova **consapevolezza del lavoro**, innovatrice e allo stesso tempo umana; che non dimentichi nell'abbraccio alla tecnologia l'importanza della persona. E la sua tutela, attraverso policy aggiornate e adatte ad affrontare coscientemente il **cambiamento**.

Nel 1302 gli Stati Generali furono un modo per confrontarsi, con l'obiettivo della difesa del re, sulla minaccia che in quel momento Papa Bonifacio VIII rappresentava. A distanza di quasi mille anni le motivazioni che spingono all'ideazione degli Stati Generali Mondo del Lavoro sono molto diverse, noi crediamo, perché sono il mondo e le persone a essere cambiati. D'altronde Pier Carlo Barberis li ha pensati così questi Stati Generali Mondo del Lavoro: *«Come una piattaforma per dare voce a chi ha voglia di **parlare**. Alle **imprese** o **startup** od **organizzazioni**, insomma alle persone che hanno necessità di parlare, del loro settore, in modo **propositivo**, **apolitico**, **costruttivo**»*. ▷▷|

WOMEN IN CHARGE ON TOUR, UN EVENTO NAZIONALE DEDICATO ALLA CRESCITA DELLA LEADERSHIP FEMMINILE E ALLA FIGURA DELLA DONNA NEL MONDO DEL LAVORO. UN ARGOMENTO CHE INGLOBA TEMI COMPLESSI COME PARITÀ DI GENERE, INCLUSIONE, EVOLUZIONE DELLE POSIZIONI DI LAVORO E DELLE MANSIONI... WOMEN IN CHARGE ON TOUR RAPPRESENTA UN'OPPORTUNITÀ UNICA PER METTERE A CONFRONTO PERSONE, PROFESSIONISTI E AZIENDE, E PORRE IL FOCUS SU UNA TRANSIZIONE CULTURALE NON PIÙ RIMANDABILE

MARCO CARULLI

Nasce a **Torino**, città del cuore e in cui vive tuttora. Fin da piccolo instaura un rapporto speciale con il mondo delle foto, grazie al **padre**, suo maestro, insieme al quale viaggia per il mondo, scoprendo ed esplorando la passione per fotografia e viaggi.

In **20** anni di attività ha realizzato servizi in oltre **60** nazioni, scattato più di **10mila** fotografie, per enti turistici italiani e internazionali.

Ha collaborato e collabora con Louis Vuitton, Lonely Planet, FIAT e molti altri, e con numerose testate giornalistiche in Italia e all'estero.

È **docente di Fotografia**, tiene per **Nikon** corsi e seminari all'Università di Torino e di Milano. Gestisce workshop di settore e organizza viaggi fotografici a ogni latitudine.

Dal 2010 è **direttore responsabile** della scuola di fotografia **"TorinoCorsiFotografia"** e dal 2016 è **presidente** dell'associazione fotografica **DistretTo Fotografico**.

Vincitore di **13** concorsi fotografici fuori e dentro i confini nazionali, nel **2011** a **MiamiPhoto** una sua foto viene inserita tra le **100** fotografie più pittoresche del mondo. Ha esposto e allestito mostre a **Torino**, **New York** e **Città del Messico**.

www.marcocarulli.com

Marco Carulli ha la capacità, un po' innata e un po' imparata, di tirare fuori l'anima dai soggetti che ritrae, soprattutto quando si tratta di arte architettonica, paesaggi industriali, giungle urbane.

La città, di oggi e del futuro (con focus su **Torino**), è il luogo in cui si muovono le idee messe in campo in questo allegato.

Città come **vita**, **innovazione**, **competenza**, **progettazione**; come punto di partenza del **lavoro di domani** che, insieme, abbiamo provato a disegnare.

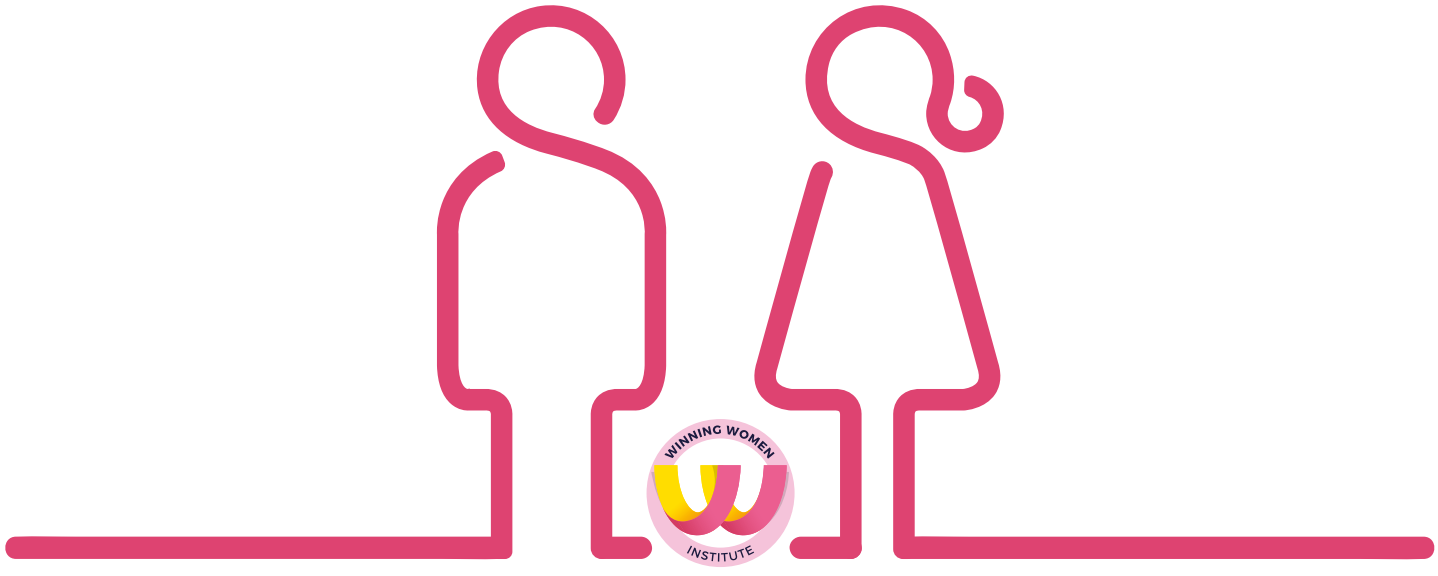
Anche fotograficamente. ▷▷I

WINNING THE GENDER GAP

PIÙ EQUITÀ, PIÙ INCLUSIONE, PIÙ MERITO

CERTIFIED
GENDER EQUALITY

Winning Women Institute la prima
Certificazione italiana sulla parità di genere
nel mondo del lavoro



Le Aziende Certificate

A&C Broker · Allianz Partners · AMGEN · Banca Ifis · Biogen · bip.
BNP PARIBAS CARDIF · BOSCH Tecnologia per la vita · Carter & Benson Search, Advice, Innovate · cameo · challenge NETWORK · GRENKE FAST // FORWARD // FINANCE
Humana Crescere secondo natura · IPSEN Innovation for patient care · MICHELIN · NATIVE LABORATOIRE · PARIS · Sisal · sanofi · sas

www.winningwomeninstitute.org
T +39 02 36591069 | email segreteria@winningwomeninstitute.org

halo comunicazione