

PEOPLE PEOPLE PLUS



**HEART Award 2026:
il Grand Prix a Eismann**



OltreLaMediaGroup



PEOPLE
ARE
PEOPLE
PLUS

**HEART Award 2026:
il Grand Prix a Eismann**



Copyright © 2026 Oltre La Media Group
ISBN 9791298620124
Prima edizione - Ottobre 2026

Presidente del Consiglio di Amministrazione
Carlo Francesco Dettori

Amministratore Delegato
Giampaolo Rossi

Direttore Editoriale
Andrea Crocioni

Redazione People are People
Alessandra Cicalini, Leo Mansueto

Hanno collaborato
Marco Ceruti, Niccolò Dilda, Luca Furfaro, Elena Gaiffi, Paolo Gardenghi, Anna Illiano, Emilia A.C. Iuliano, Atena Manca, Pietro Novelli, Gaia Elisa Rossi, Edoardo Ares Tettamanti, Franco Zullo

Progetto Grafico
Luciano Nardi / Kube Libre

Stampa
Rotolito SpA
Via Sondrio, 3 - 20096 Pioltello (MI)

Partner fotografici
Pexels, Pixabay, Unsplash

Per info commerciali
Daniel Vanz
daniele.vanz@oltrelamediagroup.it

Giovanni Sorgente
giovanni.sorgente@oltrelamediagroup.it

Società editrice
Oltre La Media Group S.r.l.

Sede Legale
Via Melchiorre Gioia, 66 - 20125 Milano

Sede Operativa
Via Pescantina, 8 - 20162 Milano

www.oltrelamediagroup.it - www.peoplearepeople.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e delle convenzioni internazionali.
Nessuna parte di questo libro può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

INDICE

- 05 Le persone, il lavoro, il cambiamento - Editoriale di Leo Mansueto
- 06 Dalle aziende alle persone: perché nasce l'HEART Award - Editoriale di Giampaolo Rossi

07 Cornici

- 08 Donne, più lavoro retribuito ma la cura domestica resta sbilanciata - Alessandra Cicalini
- 10 Il benefit invisibile - Paolo Gardenghi
- 12 Formare o comprare competenze? - Atena Manca
- 14 Fearless leadership - Elena Gaiffi
- 16 Dai working poor all'azienda olivettiana 2.0 - Alessandra Cicalini
- 18 La transilienza come patrimonio di esperienze, ruoli e identità, in dialogo continuo - Emilia A.C. Iuliano
- 21 Dalle abitudini alle attitudini: come cambia il nostro modo di lavorare quando diventiamo "smarter" - Franco Zullo

24 Speciale HEART Award

- 25 Il Grand Prix al modello di leadership comune disegnato da Eismann
- 28 Banco BPM: Sei progetti, un'unica People Strategy
- 32 Gruppo Gattinoni: Persone al centro, senza confini
- 34 AGM Solutions: Una cultura, tutto l'anno
- 36 Banca UBAE: La musica unisce, oltre ogni barriera
- 38 ADP: Un sì deciso al cambiamento, con tutti e per tutti
- 40 CartOrange: La sostenibilità? Si costruisce da dentro
- 42 Alleanza Assicurazioni: Dall'ascolto all'azione, l'inclusione diventa una responsabilità condivisa
- 44 BTicino: Rispetto, ascolto e inclusione nel nome del BenEssere

46	Confcommercio: Il talento come percorso, non come traguardo
48	Gruppo Tecnasfalti: Costruire benessere, creare una casa condivisa
50	Italiaonline: Un tg per informare e ingaggiare
52	Gruppo Sogegross: L'unione (digitale) fa la forza
54	Genertel: Ripensare l'ufficio per dare valore alla presenza
56	Casta Diva Group: «Si ai social aziendali, se ci fanno uscire dalla comfort-zone»
58	Gruppo Helvetia Italia: Il valore di allenarsi insieme al cambiamento
60	Gruppo Il Sole 24 ORE: La sostenibilità come scelta

63 Futuri

64	Cosa un esperimento sul calcio può insegnarci sull'AI nelle risorse umane - Marco Ceruti ed Edoardo Ares Tettamanti
67	La solitudine dei ragni primi: Spider-Man e la fatica di mostrarci fragili - Niccolò Dilda
70	Mattering, oltre l'autostima (e lo stipendio) c'è di più - Gaia Elisa Rossi
72	Onboarding: il primo vero test della cultura aziendale - Anna Illiano
76	Il paradosso del lavoro moderno governato da regole antiche - Pietro Novelli
78	Il consulente del lavoro guarda al futuro - Luca Furfaro

Le persone, il lavoro, il cambiamento

di **LEO MANSUETO**, Direttore di People are People



Certi numeri raccontano un cambiamento meglio di tante analisi. E ce n'è uno, tra quelli contenuti nell'ultima indagine multiscopo dell'Istat sull'“Uso del tempo”, che mi ha colpito particolarmente: tra i 12 Paesi europei considerati, l'Italia presenta il divario di genere più ampio sia nel lavoro familiare non retribuito sia nel lavoro retribuito. È un fenomeno che dice molto del Paese in cui viviamo e, inevitabilmente, anche del modo in cui continuiamo a organizzare il lavoro e la vita. Le più in difficoltà sono le lavoratrici in coppia, in tutte le fasce d'età, che svolgono quasi il 70% del lavoro familiare complessivo. Il dato appare in flessione rispetto al 2003, ma in leggera risalita dopo il 2013. E anche se tra le ragazze più giovani diminuisce il favore per il modello del *male breadwinner*, quello in cui è l'uomo a garantire economicamente la famiglia, quel modello continua a essere sorprendentemente diffuso. Sono numeri che fanno pensare. Perché raccontano quanto sia ancora lungo il percorso verso una reale condivisione dei carichi familiari e quanto le trasformazioni culturali, prima ancora che organizzative, abbiano bisogno di tempo per diventare pratiche quotidiane. Ma raccontano anche qualcosa di più ampio: che parlare oggi di lavoro significa parlare inevitabilmente di persone, di tempo, di possibilità, di equilibri e di scelte. E che le organizzazioni non

possono più considerare questi elementi come questioni separate dalla propria capacità di attrarre, far crescere e trattenere le persone. È anche da qui che prende forma questo nuovo numero di *People are People Plus* e l'idea di inserire, nel cuore esatto della rivista un racconto incentrato sulle aziende che stanno già provando a rispondere a queste trasformazioni. Abbiamo infatti dedicato una corposa sezione centrale alla prima edizione dell'HEART Award, il riconoscimento di *People are People* nato per valorizzare i progetti che fanno delle persone un vero driver strategico delle organizzazioni. In queste pagine trovate le voci del vincitore assoluto, Eismann, con il suo “ITACA – Leadership Model & Performance Management”, e dei vincitori delle diverse categorie: aziende grandi e piccole, settori differenti, approcci diversi, ma accomunati dalla scelta di investire apertamente sulle persone. Non abbiamo voluto limitarci a raccontare chi ha vinto, ma abbiamo chiesto ai protagonisti di spiegare cosa c'è dietro quei progetti, perché sono nati, quali problemi hanno cercato di risolvere e soprattutto quale cambiamento vogliono produrre. Perché è lì, più che nei titoli dei premi, che si misura il valore di queste esperienze, nella capacità di trasformare parole come leadership, inclusione, wellbeing, formazione, engagement e sostenibilità in pratiche quotidiane. Il tema del cambiamento attraversa anche molte delle altre storie delle prossime pagine. Formare o comprare competenze? È una delle domande più difficili per le aziende alle prese con un mercato nel quale servono continuamente nuove skill, ma in cui non si può rinunciare all'esperienza e alla conoscenza di chi è già dentro l'organizzazione. Torniamo poi a parlare di transilienza e di come diventiamo più smarter anche nel modo di lavorare, trasformando nuove abitudini in vere attitudini. Ci occupiamo infine di mattering, quel bisogno di sentirsi importanti, di sapere che il proprio contributo conta. Un bisogno che va ben oltre l'autostima e, naturalmente, oltre lo stipendio. Buona lettura!

Dalle aziende alle persone: perché nasce l'HEART Award

di GIAMPAOLO ROSSI, Founder di Oltre La Media Group

Questo HEART Award - che documentiamo in dettaglio in una sezione speciale del magazine - è un premio a cui tengo tantissimo. Davvero. Per raccontarvi perché, devo però fare un "piccolo" passo indietro. Non fino alla Seconda guerra mondiale, tranquilli, ma abbastanza da capire quanto è cambiato il modo in cui le aziende guardano alle persone.

Nel dopoguerra l'Italia doveva essere ricostruita. È arrivata una grande industrializzazione, le persone si sono spostate dalle campagne alle città, sono nate grandi aziende e grandi industrie. In quel periodo il modo di gestire le persone era autoritario, gerarchico, spesso quasi militare. Non era raro che un ex militare diventasse responsabile della produzione o del personale. Le persone erano facilmente sostituibili e il valore dell'azienda stava soprattutto nella capacità di produrre. La gestione del personale si occupava soprattutto di amministrazione, paghe, regole. Era un modello funzionale a quel tempo. Io stesso, negli anni Ottanta, ero abituato a candidarmi e sentirmi dire: «Ci pensiamo e le facciamo sapere». Oggi capita molto più facilmente che, dopo un colloquio, sia il candidato a dire: «Ci penso e vi faccio sapere».

Poi è cambiato tutto. Il valore dell'azienda si è spostato dalle mani delle persone alle loro teste, alla conoscenza, alle competenze, alla capacità di pensare, innovare, creare. E con questo è cambiato anche il modo di intendere la funzione del personale: dalla direzione del personale alla gestione delle risorse umane, fino alla centralità delle persone.

Ma è cambiato anche il rapporto tra lavoro e vita. Nel 2006 Steve Jobs, nel celebre discorso all'Università di Stanford, disse una cosa che ha contribuito a cambiare il paradigma: «Abbiamo il diritto di fare il lavoro che amiamo». Ecco, allora, che il confine tra vita privata e vita lavorativa diventa molto meno netto, perché non esiste più semplicemente una parte della giornata in cui lavoro e una in cui vivo: c'è una sola vita, nella quale investo anche nel lavoro. E quin-



di voglio stare bene anche mentre lavoro, perché voglio vivere pienamente la mia esistenza.

Le risorse umane sono diventate strategiche, ma spesso è rimasta la vecchia abitudine di considerare i progetti per le persone qualcosa che rimane dentro l'azienda. Ci sono iniziative bellissime che magari conoscono soltanto le persone che vi partecipano. Ed è un peccato, perché una buona pratica non dovrebbe rimanere patrimonio di una singola organizzazione.

L'HEART Award nasce esattamente da questa considerazione. Il suo obiettivo non è soltanto premiare progetti capaci di mettere davvero "le persone al centro", ma soprattutto far conoscere quello che le aziende stanno facendo e trasformarlo in patrimonio comune. Sono quindi particolarmente contento di essere arrivato, con la prima edizione del Premio, alla sintesi finale di un percorso che ci ha permesso di conoscere tanti progetti, di aziende grandi e piccole, diversi per settore, dimensione e approccio, ma accomunati dalla volontà di investire sulle persone.

È stata una serata durante la quale abbiamo premiato l'eccellenza, certo. Ma soprattutto abbiamo messo in circolo conoscenza, intuizioni, creatività ed esperienze. Perché è anche così che le aziende possono imparare le une dalle altre e contribuire a cambiare il modo in cui si lavora.

iniziatori

Donne, più lavoro retribuito ma la cura domestica resta sbilanciata

L'indagine multiscopo dell'Istat "Uso del tempo" fotografa vent'anni di cambiamenti nei carichi di lavoro: nonostante l'aumento dell'occupazione femminile, le donne continuano a sostenere la quota maggiore del lavoro domestico e di cura, mentre il contributo maschile cresce con lentezza

di **ALESSANDRA CICALINI**

Donne e lavoro, vent'anni dopo il loro tempo retribuito è aumentato, ma lo squilibrio di genere resta. È il dato più rilevante che emerge da "Uso del tempo", la ricerca realizzata dall'Istituto nazionale di statistica su un campione di circa 15 mila famiglie, mettendo a confronto i carichi di lavoro dentro e fuori casa sperimentati tra il 2003 e il 2023. Il primo elemento che salta all'occhio è la persistenza di uno squilibrio strutturale di genere, nonostante alcuni evidenti segnali di cambiamento in termini di ore e minuti dedicati ad attività lavorative e domestiche di donne e uomini. Considerando la popolazione dai 15 anni in su, secondo l'indagine nel 2023 le donne dedicherebbero infatti mediamente 4 ore e 21 minuti al giorno al lavoro familiare

non retribuito, contro 1 ora e 54 minuti degli uomini. La distanza, precisa l'Istat, si è ridotta rispetto al 2003, quando era pari a 3 ore e 22 minuti, ma vent'anni dopo resta ancora di 2 ore e 27 minuti al giorno. Un miglioramento reale, quindi, ma lento e dovuto soprattutto alla diminuzione del tempo femminile: nelle fasce centrali della vita il contributo degli uomini è rimasto molto più stabile.

Il confronto europeo rende ancora più evidente la particolarità italiana. Tra i 12 Paesi considerati dall'Istat, l'Italia presenta infatti il divario di genere più ampio sia nel lavoro familiare non retribuito sia nel lavoro retribuito. Sul fronte domestico e di cura, la distanza tra uomini e donne arriva a 2 ore e 26 minuti al giorno, contro appena 49 minuti in Norvegia e 50 in

Finlandia. Anche la Germania presenta uno squilibrio decisamente più contenuto, pari a 1 ora e 8 minuti, ma il caso tedesco va considerato a parte, perché, ricorda ancora l'Istat, mostra che il riequilibrio non passa soltanto da un aumento del lavoro retribuito femminile. Nel Paese teutonico le donne dedicano infatti appena 11 minuti in più delle italiane al lavoro retribuito, ma ad essere maggiore è soprattutto il tempo dedicato dagli uomini al lavoro familiare, pari a 2 ore e 10 minuti, contro 1 ora e 49 minuti degli italiani. Tornando nei confini nazionali, si nota come a passarsela maluccio, sono soprattutto le donne lavoratrici in coppia, in tutte le fasce d'età. Le partner svolgono infatti quasi il 70% del lavoro familiare complessivo, un dato in flessione

68,9%

Quota di lavoro familiare svolto dalle donne nelle coppie di occupati di 25-64 anni

-6,5 punti percentuali rispetto al 2003

4h10'

Tempo medio giornaliero dedicato al lavoro familiare dalle donne occupate di 25-64 anni in coppia

-43 minuti rispetto al 2003

38'

Tempo libero giornaliero in meno per le donne occupate in coppia rispetto agli uomini

Divario più contenuto di 25 minuti rispetto al 2003

rispetto al 2003, ma in leggera risalita dopo il 2013. Nella seconda metà dei vent'anni analizzati, precisa l'indagine, il riequilibrio con gli uomini sembrerebbe essersi infatti quasi fermato, anche tra le donne con un'istruzione superiore. Il lavoro domestico complessivo finisce in definitiva per essere svolto nella stragrande maggioranza dei casi dalle donne. Più condivise, anche se ancora sbilanciate, risultano le attività di cura diretta dei familiari, dove la quota femminile è del 64%, mentre negli acquisti di beni e servizi per la famiglia si arriva più vicino all'equilibrio, con il 56,6%.

Anche il territorio conta: nel Mezzogiorno la quota complessiva di lavoro familiare svolta dalle donne arriva al 76,2%, contro il 66,5% del Nord. La nascita dei figli tende inoltre ad ampliare le differenze. Tra gli occupati, il lavoro familiare rappresenta il 48,8% del lavoro complessivo delle madri, contro il 22,3% di quello dei padri. Per una madre che lavora, in altre parole, quasi un'ora di lavoro su due continua a essere un'ora non retribuita dedicata alla famiglia. La pressione si riflette anche sulla

percezione del proprio tempo: tra le madri occupate il 62,6% supera le 60 ore settimanali complessive di lavoro, il 26,4% dichiara una condizione di povertà di tempo e il 30,4% si sente spesso o sempre stressato. Anche tra i padri i valori crescono rispetto agli altri uomini, ma restano più bassi.

Lo squilibrio si traduce inevitabilmente anche nel tempo disponibile per sé. Tra gli occupati in coppia di 25-64 anni, l'indagine sottolinea la presenza di 38 minuti di tempo libero quotidiano in meno delle donne rispetto agli uomini, una differenza che su base annua corrisponde a 231 ore, ossia a quasi dieci intere giornate di tempo libero. Un recupero, tra l'altro minimo, visto che, sottolinea ancora l'Istat, gran parte delle ore sottratte al lavoro familiare femminile è stata assorbita dall'aumento del lavoro retribuito.

Da segnalare, inoltre, l'attenzione che la ricerca ha dedicato alle opinioni sui ruoli di genere, un dettaglio della fotografia Istat decisamente in chiaroscuro. Quasi il 90% del campione intervistato ritiene infatti che le faccende domestiche debbano essere condi-

vise quando entrambi i partner lavorano a tempo pieno e oltre l'87% considera necessario un maggiore coinvolgimento dei padri nella cura dei figli. Allo stesso tempo, però, il 36,1% della popolazione italiana continuerebbe ad essere ancora molto o abbastanza d'accordo con il modello del *male breadwinner*, secondo cui dovrebbe essere soprattutto l'uomo a garantire economicamente la famiglia. Anche su questo terreno emerge una differenza tra uomini e donne. Il modello tradizionale raccoglie il consenso del 41,1% degli uomini e del 31,4% delle donne, con un evidente ricambio generazionale avvenuto allo scoccare del decimo anno dei venti analizzati. Rispetto al 2013 soprattutto tra le giovani donne di 15-24 anni lo scarto si è allargato: tra loro l'idea dell'uomo come principale colonna per il sostegno economico della famiglia ha perso parecchi punti percentuali, più di quanto accada tra i giovani coetanei. Un segno chiaro del cambiamento culturale in atto, anche se con velocità diverse e qualche tentazione nostalgica.

«Tra i 12 Paesi considerati dall'Istat, l'Italia presenta il divario di genere più ampio sia nel lavoro familiare non retribuito sia nel lavoro retribuito».

Il benefit invisibile

Welfare: tra avere diritto a un benefit e riuscire a usarlo c'è una distanza che i report non mostrano

di **PAOLO GARDENGHI**, Responsabile Welfare Day Spa SB

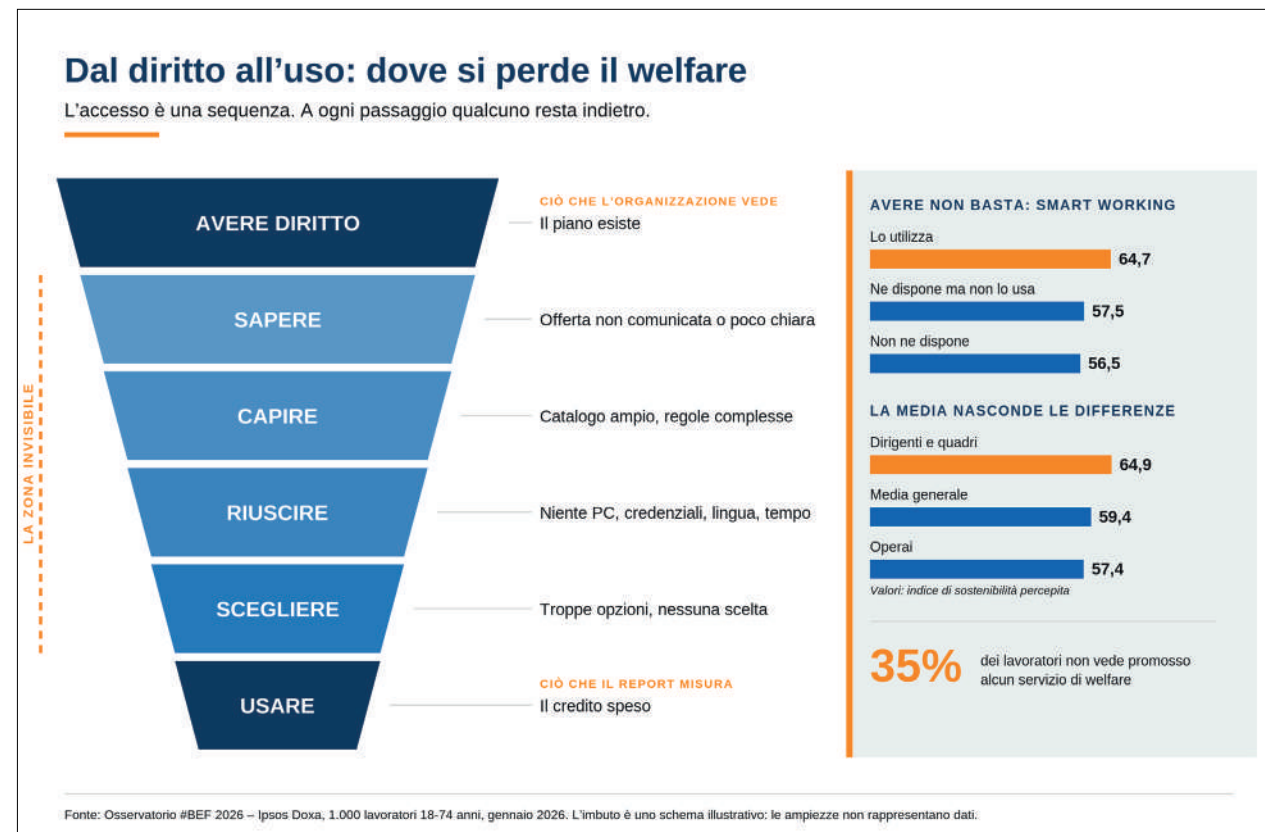
A novembre arriva la solita mail: «Il tuo credito welfare scade il 30». C'è chi lo sapeva e ha finito il credito a mezzanotte e 15 minuti del giorno di apertura del portale welfare. C'è chi corre ai ripari tra un panettone e una chiusura di bilancio e converte il credito in un buono qualsiasi, purché non vada perso: il mercato dei regali dell'ultimo minuto ringrazia. E c'è chi la mail non la apre nemmeno. Nel report di fine anno, però, il piano risulta co-

munque «attivo». Attivo per chi, è un'altra faccenda. Il welfare aziendale piace. Secondo l'Osservatorio #BEF 2026 di Ipsos Doxa, il 59% dei lavoratori lo considera importante nella scelta dell'azienda per cui lavorare. Le persone, dunque, gli attribuiscono valore. Il problema nasce dopo, nel tratto di strada che separa il diritto a un benefit dal suo reale utilizzo. È lì che il welfare, a volte, diventa invisibile. Il piano c'è; qualcuno, però, non

riesce a vederlo, a raggiungerlo o a farlo proprio. Accade in almeno tre modi, e nessuno dei tre compare nelle slide di presentazione del piano.

L'offerta invisibile

Il 35% di chi lavora in azienda dichiara che nella propria organizzazione non viene promosso alcun servizio di welfare. In qualche caso, forse, non c'è nulla da promuovere. In molti altri il piano esiste, ma nessuno lo ha raccontato



«Un benefit di cui non si conosce l'esistenza, per chi dovrebbe usarlo, semplicemente non c'è»

in modo comprensibile, oppure è stato presentato una volta, al lancio, con una mail ricca di loghi e povera di esempi. Un benefit di cui non si conosce l'esistenza, per chi dovrebbe usarlo, semplicemente non c'è. Un'offerta molto ampia, se non viene tradotta in esempi concreti, rischia di confondere: davanti a duecento possibilità, la tentazione è non sceglierne nessuna. Come capita a me davanti agli scaffali dei biscotti se l'ipermercato è troppo iper.

Gli ostacoli invisibili

Poi ci sono gli ostacoli che chi progetta un piano vede di rado, perché non li incontra. L'operatore ecologico che non ha il computer e le dita troppo grosse per digitare sulla tastiera del telefonino (l'ho incontrato di persona, esiste davvero). Chi ha poca dimestichezza con portali e credenziali. Chi fatica a leggere l'italiano. Chi assiste un genitore anziano e non trova mezz'ora per caricare una ricevuta. Nell'indice di sostenibilità percepita dell'Osservatorio, chi ha un titolo di studio alto arriva a 62,2, chi ha un titolo basso si ferma a 55,1. Sono percezioni, certo; raccontano però quanto conti la capacità di orientarsi tra catalogo, regole e rimborsi.

Le persone invisibili

Infine, la media. L'indice complessivo è 59,4: un risultato dignitoso, che invita a non preoccuparsi troppo. Peccato che dentro quel numero convivano il 64,9

di dirigenti e quadri e il 57,4 degli operai. I dati aggregati hanno questo difetto gentile: fanno sparire proprio i gruppi meno coinvolti. Un piano usato dall'80% delle persone può lasciare fuori, anno dopo anno, sempre lo stesso 20%. E di solito quel 20% non è scelto a caso: coincide spesso con chi ha meno tempo, meno strumenti e, temo, più bisogno.

Avere non basta

Il dato più eloquente dell'Osservatorio riguarda lo smart working. Chi lo utilizza registra un indice di 64,7. Chi ne dispone ma non lo usa scende a 57,5, quasi come chi non ce l'ha affatto (56,5). Avere uno strumento senza riuscire a usarlo vale, nella percezione delle persone, poco più che non averlo. Contano la cultura organizzativa, il permesso implicito del proprio responsabile, la sensazione di poterlo fare senza essere giudicati. La lezione vale per tutto il welfare. L'accesso è una sequenza: avere diritto, sapere, capire, riuscire, scegliere, usare. A ogni passaggio qualcuno si perde, e l'organizzazione di solito osserva soltanto il primo e l'ultimo.

Rendere visibile ciò che si perde

Dal punto di osservazione di Day, alcune leve fanno la differenza. Leggere i dati di utilizzo per popolazione, sede e fascia d'età, oltre al totale. Offrire più canali e formati: digitale e cartaceo, portale e telefono. Spiegare il piano

quando serve, e non solo il giorno del lancio. Coinvolgere manager e referenti locali (i preziosissimi e ormai indispensabili "ambascador"), che spesso sono i primi ai quali una persona si rivolge davvero, magari con un messaggio WhatsApp, molto prima che ai "touchpoint" del portale. Ascoltare, infine, anche chi non usa il piano: sono loro, più degli utenti soddisfatti, a indicare dove il percorso si interrompe. Tutte insieme, trasformano un catalogo in un servizio.

Il benefit che non si vede

C'è poi un'altra invisibilità, questa volta preziosa. Il benefit più utile, spesso, non compare nel catalogo. È la telefonata che scioglie un dubbio, il percorso che si completa in pochi passaggi, la risposta che arriva senza dover insistere. Nessuno lo nota, finché funziona. Se ne accorge soprattutto chi non lo riceve, e resta solo davanti a un modulo che non capisce o a una scadenza che nessuno gli ha ricordato. È una forma di cura poco istagrammabile: non finisce sulle brochure, non vince premi, non si presta a un post. Eppure decide, più di qualsiasi convenzione, se il welfare arriva alle persone oppure si ferma al portale. Forse dovremmo smettere di contare soltanto i benefit disponibili e cominciare a contare le persone che riescono a raggiungerli. Il miglior benefit è quello che nessuno nota, perché funziona per tutti.

*Fonte dei dati: Osservatorio #BEF 2026 - Benessere e felicità dei lavoratori, Ipsos Doxa, indagine CAWI su 1.000 lavoratori residenti in Italia tra 18 e 74 anni, gennaio 2026.

Formare o comprare competenze?

Il dilemma del mercato del lavoro contemporaneo, alle prese con la necessità di favorire continuamente upskilling e reskilling delle persone già presenti in azienda, senza privarsi dell'energia e innovazione portate dai neoassunti

di ATENA MANCA*

Quando in azienda manca una competenza, la risposta più ovvia è spesso cercarla fuori. Si apre una posizione, si scrive una job description, si chiama un recruiter e si parte alla ricerca della persona che possiede esattamente le skill che servono. Spesso è una strada necessaria. Ma con la velocità con cui stanno cambiando le competenze richieste dal mercato, vale la pena chiedersi prima: possiamo davvero continuare ad assumere una persona nuova ogni volta che cambia ciò che dobbiamo saper fare?

Secondo il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum, il 39% delle competenze attuali dei lavoratori sarà trasformato o diventerà obsoleto entro il 2030. Il 63% delle aziende identifica già lo skill gap come uno dei principali ostacoli alla trasformazione del business. La nuova sfida, dunque, non è soltanto trovare talenti. È farli evolvere.

Negli ultimi mesi, lavorando nella formazione aziendale ed entrando nelle aule insieme a Fab-

brica di Lampadine, ho avuto l'opportunità di osservare questo tema da un punto di vista diverso rispetto ai molti anni trascorsi dall'altra parte: quello di chi incontra persone provenienti da ruoli, seniority e funzioni differenti e le vede confrontarsi con strumenti e modi di lavorare nuovi. Ed emerge spesso qualcosa di estremamente interessante.

Dentro le aziende esiste molto più potenziale di quanto raccontino gli organigrammi. Una persona conosce già clienti, processi, cultura aziendale, errori commessi, equilibri interni e storia dei progetti. **A volte ciò che le manca non è il talento necessario per affrontare una nuova responsabilità, ma una competenza che può essere costruita.** Qui la formazione smette di essere un benefit e diventa una scelta strategica. LinkedIn rileva che il 49% dei professionisti Learning & Development sente oggi la pressione di una vera e propria skills crisis. E le organizzazioni più mature nello sviluppo delle

carriere risultano anche più avanti nell'adozione dell'intelligenza artificiale: il 51% si colloca nelle fasi più avanzate di adozione della GenAI, contro il 36% delle organizzazioni meno mature sul career development. Non è difficile comprenderne il motivo.

Se cambia una tecnologia, posso cercare sul mercato qualcuno che la conosca. Ma se le tecnologie e le competenze continuano a cambiare, la capacità organizzativa decisiva diventa un'altra: avere persone capaci di imparare. L'intelligenza artificiale rende il tema ancora più evidente.

Non tutte le persone hanno bisogno dello stesso livello di competenza sull'AI. Alcune devono imparare a utilizzarla nel proprio lavoro quotidiano, altre devono saperne valutare gli output, altre ancora progettare sistemi e processi che la integrino. Non serve trasformare tutta l'organizzazione in un team di specialisti, ma capire quali nuove competenze servono a ciascun ruolo. Proprio qui il

«Non serve trasformare tutta l'organizzazione in un team di specialisti, ma capire quali nuove competenze servono a ciascun ruolo»

confine tra upskilling e reskilling diventa chiaro. Upskilling significa rafforzare le competenze per fare meglio o diversamente il proprio lavoro. Reskilling significa svilupparne di nuove per poter assumere un ruolo differente.

Entrambi i processi richiedono però qualcosa che nessuna piattaforma di e-learning può garantire da sola: tempo, possibilità di sperimentare, manager che sostengano l'apprendimento e un'organizzazione nella quale

imparare qualcosa di nuovo possa tradursi in opportunità reali. Anche perché perdere una persona significa perdere molto più delle competenze scritte nel suo curriculum. Con la persona che va via, se ne vanno infatti relazioni, memoria organizzativa, conoscenza informale dei processi e quella capacità di capire come funzionano davvero le cose che difficilmente compare in una job description. Questo non vuol dire che la risposta sia sempre formare anziché assumere.

Le aziende hanno bisogno di contaminazione esterna, competenze nuove e persone capaci di portare prospettive differenti. Il punto è evitare che il recruiting diventi la risposta automatica a ogni skill gap. **Prima di cercare fuori la persona che possiede le competenze che ci mancano, dovremmo chiederci se abbiamo fatto abbastanza per svilupparle nelle persone che abbiamo già.** La responsabilità, naturalmente, è condivisa. Le persone non possono aspettare passivamente che l'azienda si occupi della loro employability. Ma le organizzazioni non possono chiedere adattabilità continua senza creare le condizioni per imparare. Forse è questo il nuovo patto sulla formazione.

Alle persone spetta la responsabilità di continuare a imparare. Alle aziende quella di fare in modo che imparare possa portare da qualche parte. In un mercato nel quale le competenze cambiano continuamente, il vero vantaggio competitivo è riuscire a far crescere quelle che abbiamo già.



Foto: Mizuno Kozuki | Pexels

*Fractional manager e formatrice, scrive anche per peoplearepeople.it

Fearless leadership

Far emergere idee, gestire errori, condividere responsabilità

di ELENA GAIFFI, Psicologa del lavoro e delle organizzazioni | Co-founder Laborplay

La riunione finisce, il progetto è approvato, tutti hanno annuito. Poi, davanti alla macchinetta del caffè, qualcuno dice che non funzionerà e qualcun altro dice che per rispettare i tempi previsti avrebbe organizzato il lavoro in tutt'altro modo. Ecco, se cercate un punto da cui cominciare a ragionare sulla leadership, partirei da quei due caffè. Perché il problema era già nella stanza, insieme alle persone che avrebbero potuto segnalarlo. Solo che è uscito dopo, quando ormai gli "Head of" non c'erano più. La sicurezza psicologica riguarda proprio questo: sentirsi liberi di fare una domanda, chiedere aiuto, ammettere un errore o dissentire senza temere di essere svalutati o di compromettere la propria posizione.

Nel volume *Fearless. Giocarsi senza paura*, curato da Arianna Girard, G. Andrea Mancini ed Ezio Scatolini, gli psicologi del lavoro di Laborplay esplorano come costruire queste condizioni nei gruppi di lavoro. Una questione concreta per chi deve ottenere risultati collaborando con altre persone: **quante informazioni utili arrivano davvero sulla sua scrivania e quante rimangono incastrate chissà dove?**

Nelle aziende la paura sa vestirsi bene. Indossa un «come preferisci», un «nessun problema», qualche slide rassicurante. Può perfino sembrare efficienza: niente obiezioni, niente discussioni, tutti operativi. Peccato che,

sotto, qualcuno stia evitando di segnalare un rischio, chiedere un chiarimento o proporre un'alternativa e che il tempo risparmiato oggi possa allungarsi domani sotto forma di rilavorazioni, ritardi e problemi diventati troppo grandi per essere ignorati. Chi guida un team ha un'influenza decisiva su questi comportamenti.

A questo punto qualcuno potrebbe pensare: «Bello, ma io devo far funzionare una business unit, mica posso ascoltare le istanze di tutti». Comprensibile. La sicurezza psicologica, infatti, non legittima la riunione "sfogatoio", anzi richiede obiettivi chiari, responsabilità definite e standard elevati. Nella prospettiva di Amy Edmondson, citata nel libro, è proprio l'incontro fra sicurezza e richiesta di performance a creare le condizioni per apprendere. Chiedere molto alle persone diventa più sostenibile quando possono dire che cosa serve loro per riuscirci, rimanendo focalizzati.

Per capire cosa si intende per focalizzazione, pensiamo alla prossima riunione: esplicitare il risultato atteso, chiarire dove ci sono incertezze e chiedere «Quale rischio stiamo sottovalutando?», «Che cosa vedete dal vostro ruolo che io potrei non vedere?» Sono domande che danno una direzione precisa al dissenso e vale la pena farle prima di aver già spiegato, con grande convinzione, quale sia la risposta giusta. Dire «su questo mi manca

un pezzo» può costare un piccolo sforzo a chi è abituato ad avere l'ultima parola, ma offre agli altri un motivo per contribuire. A patto, naturalmente, di lasciarli anche il tempo di farlo.

Invitare le persone a esporsi è relativamente facile; reggere quello che diranno lo è un po' meno. **Se chiediamo sincerità e poi reagiamo con superficialità, abbiamo appena fornito un prompt imperituro al gruppo: se non la pensi come il capo, taci.** Piuttosto, quando qualcuno presenta un approccio diverso, possiamo cominciare con «grazie per averlo portato».

Valorizzare la pratica del dare un contributo, infatti, è spesso assai più importante del dimostrare accordo con quel contributo. Questo vale a maggior ragione quando viene segnalato un vero e proprio errore. Il libro distingue infatti fra fallimenti evitabili, legati a processi conosciuti; complessi, prodotti dall'intreccio di più fattori; e intelligenti, che emergono esplorando territori nuovi. Richiedono risposte diverse: rispettivamente, correggere una procedura, analizzare le interdipendenze oppure usare il risultato di un tentativo per progettare il successivo.

Anche le conseguenze di una violazione devono essere ragionate e ponderate. L'obiettivo, infatti, è poter parlare dell'errore e assumersene la responsabilità, senza trasformare ogni confron-

«Nelle aziende la paura sa vestirsi bene. Indossa un “come preferisci”, un “nessun problema”, qualche slide rassicurante»



Foto: Felicity Tai | Pexels

to in un giudizio sul valore della persona. La leadership fearless implica anche il saper fare spazio alle competenze degli altri. **Delegare significa chiarire quale decisione può prendere il collaboratore, entro quali confini e con quale supporto.** Se ogni passaggio deve comunque tornare al capo, il team impara ad aspettare, mentre il responsabile si ritrova indispensabile, stanchissimo e spesso anche un po' deluso dalla scarsa iniziativa altrui.

Workshop game-based possono rappresentare un buon allenamento per riconoscere questi meccanismi. Specifici serious game, moderati da psicologi esperti nell'osservazione e gestione delle dinamiche di gruppo, sono strumenti potenti per rendere osservabili i comportamenti ricorrenti di un team: stili di reazione agli errori, interruzioni, informazioni trattenute. Serve poi una riflessione guidata: che cosa è successo? Quando succede anche al lavoro? Quale comportamento vogliamo cambiare? È lì che l'esperienza ludica si trasforma in pratica quotidiana.

Nell'attesa di organizzare un intervento strutturato e customizzato per favorire la fearless leadership, suggerirei una prova piccola: nella prossima riunione chiedere un'obiezione alla propria proposta e ascoltarla fino in fondo. Magari quel dubbio ci risparmia un errore; magari la proposta resta valida, ma ne comprendiamo meglio i limiti. In entrambi i casi, avremo portato in riunione un pezzo di conversazione che prima restava alla macchinetta del caffè.

Dai working poor all'azienda olivettiana 2.0

Il futuro del lavoro secondo Alessandro Rimassa, autore di un libro uscito di recente per Egea, che prende spunto dalla piena occupazione attuale vista come paradosso di partenza da rovesciare cambiando completamente le regole del gioco

di ALESSANDRA CICALINI

Venti anni fa Alessandro Rimassa si è fatto conoscere per il suo libro sulla "Generazione mille euro": ai tempi il posto fisso era un miraggio e, soprattutto per i giovani, il precariato sembrava l'unico orizzonte possibile. A distanza di una generazione, il presente ci racconta qualcosa di completamente diverso. Almeno all'apparenza. In primo luogo, in Italia non ci sono mai stati così tanti occupati, pari a oltre 24 milioni, con una disoccupazione scesa a poco più del 5%. Gli economisti parlano addirittura di "piena occupazione tecnica". A citare questi dati è lo stesso Rimassa, di nuovo in libreria con un testo che prende spunto proprio dal fenomeno del momento. Editto da Egea, il suo libro si intitola proprio *Piena occupazione - Cinque proposte concrete per quello che manca al lavoro*.

Secondo Rimassa, il record apparente che contraddistingue l'oggi è da attribuirsi non alla crescita economica, bensì alla riduzione consistente della popolazione attiva. **La trasformazione in atto oggi è frutto del passaggio dal talent shortage**

al people shortage. Detto in altri termini, oggi non mancano solo le competenze giuste, ma proprio le persone. L'autore del libro precisa ancora: per ogni due persone che usciranno dal mercato ne entrerà una soltanto. Il che significa che imprese e territori stanno attualmente contendendosi una forza lavoro sempre più esigua. Connesso al fenomeno, si verifica anche lo spostamento del po-



Alessandro Rimassa

tere contrattuale a favore delle persone occupabili. Tutto questo potrebbe sembrare positivo anche per gli ingressi di forza lavoro nuova, se non fosse che in Italia permangono le consuete fragilità di sistema, dal divario di genere, allo scollamento tra formazione e imprese, fino alla mobilità interna dei potenziali lavoratori in cerca di occupazione frenata da costi alti degli alloggi e dalla carenza di servizi.

La scarsità demografica, precisa Rimassa, non è solo un problema italiano, mentre tipicamente nazionali sono la piccolezza della stragrande maggioranza delle imprese e i conseguenti bassi investimenti in tecnologie, formazione e organizzazione interna. Detto più apertamente, per l'autore nel nostro Paese finiscono per abbondare i "working poor", ossia persone potenzialmente occupate, ma retribuite in maniera inadeguata al punto da non poter condurre una vita dignitosa, anche a causa della già citata carenza di servizi, cuneo fiscale e costi della casa alle stelle. Come si spezza un circuito così negativo? Nel libro, l'autore

avanza cinque possibili proposte.

In primo luogo, occorrerebbe **detassare gli utili incrementali delle imprese che si aggregano**, in maniera da favorire fusioni capaci di aumentarne dimensione e produttività. Unirsi diventerebbe così conveniente prima ancora che si manifestino tutte le sinergie industriali, mentre decontribuzioni sui nuovi assunti potrebbero premiare le aggregazioni che crescono senza tagliare occupazione.

La seconda proposta suggerisce di inserire in bilancio i costi di formazione e riqualificazione come veri e propri investimenti patrimoniali, non come spese operative. Questo tipo di scelta permetterebbe infatti di **favorire il reskilling e l'upskilling** puntando su programmi pluriennali di più ampio respiro.

Le ultime tre proposte si soffermano sulla questione del reddito e del patto generazionale. Innanzitutto, sarebbe più utile liquidare il TFR mese per mese, con un regime fiscale il più possibile agevolato se non nullo.

Poi sarebbe importante **incentivare forme di welfare housing** per venire in aiuto di chi ha il problema dell'alloggio e al contempo permettere alle aziende di sostenerne, almeno in parte, i costi. Terzo aspetto: **il prelievo pensionistico per gli under 35 andrebbe di molto ridotto** o modulato diversamente in maniera da venire incontro ai bisogni di una generazione altrimenti oggi chiamata a finanziare un sistema dal quale probabilmente sarà pressoché esclusa.

Oltre alle misure di legge, Rimassa allarga il discorso alla necessità che le aziende abbiano una visione d'insieme più ampia. In un mercato del lavoro come l'attuale, depauperato dalla ri-

serva di esseri umani impiegabili, **la retention rischia di diventare una parola tossica.**

Secondo l'autore, è invece centrale puntare sulla parola "attrazione", rendendola continua: l'azienda dovrebbe in sostanza meritarsi la presenza di chi lavora ogni lunedì mattina, diventando partner del suo progetto di vita. Per l'autore del libro è questa "l'azienda olivettiana 2.0", ossia un'organizzazione che riduce gli attriti della quotidianità, investe nella crescita, ascolta bisogni e aspirazioni e mette benessere e produttività dentro la stessa equazione.

A un'evoluzione di questo genere dovrà però corrispondere anche un cambiamento nei lavoratori.

Per Rimassa l'"azionista di sé" non aspetta che un capo o la funzione HR decidano il suo futuro: sarà invece lui a governare competenze, tempo ed employability come un patrimonio, investendo nel proprio aggiornamento e misurando la stabilità non sulla durata di un contratto, bensì sulla capacità di generare valore. Attenzione, però: una prospettiva di questo tipo non è un invito a destrutturare ulteriormente il mercato del lavoro verso un mondo di soli freelance. L'autore ipotizza infatti **un'impresa più partecipativa**, fatta di autonomia e responsabilità insieme, unite alla co-determinazione, alla condivisione degli utili e a un rapporto meno gerarchico tra capitale e lavoro.

In uno scenario del genere, va quasi da sé che anche **l'AI non è più un nemico cancella-lavoratori**, bensì un prezioso antidoto alla scarsità di persone e alla produttività stagnante. Per Rimassa, al centro del palcoscenico resteranno infatti le persone,

IL LIBRO

ALESSANDRO RIMASSA

Piena occupazione

Cinque proposte concrete per quello che manca al lavoro



Piena occupazione - Cinque proposte concrete per quello che manca al lavoro (Egea Editore) è l'ultimo libro di Alessandro Rimassa diventato famoso venti anni fa per *Generazione Mille Euro*, scritto con Antonio Incorvaia e tradotto in un film da Massimo Venier nel 2009

con la loro capacità di giudizio, relazionale e creativa. Il passaggio decisivo sarà insomma dallo *human-in-the-loop*, che sorvegliava passivamente la macchina, allo *human-in-the-lead*.

La tesi di Rimassa è quindi che l'attuale record di occupati non è da considerarsi come un traguardo, bensì come **una nuova linea di partenza per riscrivere produttività, salari, welfare, formazione e rapporto con la tecnologia**. Più nel dettaglio, precisa infatti: «Se la piena occupazione ci ha restituito la libertà di scegliere il nostro lavoro, l'AI ci renderà finalmente artefici della nostra esistenza».

La transilienza come patrimonio di esperienze, ruoli e identità, in dialogo continuo

La formatrice e coach prende spunto dalla parola che Riccarda Zezza, founder di Lifeed, ha trasformato in un nuovo lemma riconosciuto dalla Treccani, diventato anche oggetto del suo ultimo libro, trovandovi forti assonanze con la sua esperienza umana e professionale

di EMILIA A.C. IULIANO*

Ogni transizione porta con sé una domanda implicita: che cosa resta di ciò che abbiamo vissuto quando cambiamo ruolo, organizzazione, professione o fase della vita?

Siamo abituati a raccontare questi passaggi come punti di arrivo o nuovi inizi. Più raramente ci soffermiamo su ciò che continua ad accompagnarci: competenze, certo, ma anche modi di osservare la realtà, valori, convinzioni, relazioni e parti della nostra identità che trovano nuove forme di espressione.

Ho incontrato il concetto di tran-

silienza grazie al lavoro di Riccarda Zezza, che ha arricchito una riflessione che sentivo già vicina al mio modo di leggere l'apprendimento, le transizioni e lo sviluppo del potenziale umano. Ho ritrovato tutti questi concetti nel suo libro *Il potere della transilienza. Trasferire le competenze tra i ruoli della vita* (FrancoAngeli). Zezza definisce la transilienza come la meta-competenza che permette di trasferire intenzionalmente risorse, competenze, energie, comportamenti e significati tra i diversi ruoli che abitiamo, superando la tradizionale separazione

tra vita professionale e vita privata. È una prospettiva che considero particolarmente preziosa in un tempo in cui le transizioni sono sempre più frequenti e le identità professionali sempre meno lineari.

Ripensando al mio percorso, ad esempio, mi accorgo di non aver mai vissuto i cambiamenti come cesure o ripartenze da zero. Ogni passaggio è stato un'occasione per ampliare ciò che avevo costruito in precedenza, mantenendo una direzione rimasta sorprendentemente coerente nel tempo.

«Mi piace immaginare l'identità non come una somma di ruoli distinti, ma come una trama»

Sono stata giornalista, docente universitaria a contratto, content strategist, project manager, people manager. Oggi sono Coach Evolutiva, consulente HR, educatrice alla teatralità e co-fondatrice di ARUNA lab. Quello che è cambiato sono stati i contesti, non la domanda che li attraversava. A partire da questa consapevolezza, oggi mi chiedo: come è possibile creare le condizioni

perché persone e gruppi possano riconoscere, esprimere e sviluppare il proprio potenziale?

La definizione di transilienza proposta da Riccarda Zezza mi ha offerto una cornice preziosa per rileggere innanzitutto me stessa. Nella mia esperienza, questa capacità di trasferire intenzionalmente risorse tra ruoli si accompagna a un altro processo che

sento altrettanto significativo: **le esperienze, mentre dialogano tra loro, continuano a generare nuovi apprendimenti.** Ogni ruolo porta qualcosa agli altri e, allo stesso tempo, viene arricchito da essi. È una dinamica di integrazione continua che rende l'identità personale e professionale un processo vivo, in costante evoluzione.

Questo dialogo non riguarda soltanto le esperienze che si susseguono nel tempo. Riguarda anche quelle che viviamo contemporaneamente. Essere coach influenza il mio modo di essere educatrice; l'educazione alla teatralità amplia il mio lavoro di consulente HR; la consulenza organizzativa arricchisce il coaching. Allo stesso modo, essere stata figlia e poi negli ultimi anni caregiver dei miei genitori, e ancora essere sorella, moglie, madre, amica continua ogni giorno a nutrire il mio modo di ascoltare, accompagnare, leggere la complessità e costruire relazioni. E, nello stesso tempo, le competenze che coltivo nel mio lavoro modificano il modo in cui vivo questi ruoli personali. È come se ogni esperienza contribuisse a co-creare tutte le altre.

Mi piace immaginare l'identità non come una somma di ruoli distinti, ma come una trama. Ogni filo mantiene la sua specificità, ma acquista significato nell'intreccio con gli altri. È proprio in quell'intreccio che riconosco uno degli aspetti più generativi della transilienza: il dialogo continuo tra esperienze che si influenzano reciprocamente, si integrano e continuano a generare nuove possibilità di evoluzione.

È forse anche per questo che ho



Foto: Carlo Obrien | Pexels

*L'autrice scrive anche su peoplearepeople.it

sempre fatto fatica a distinguere nettamente tra competenze personali e professionali. La capacità di ascoltare, di stare nell'incertezza, di leggere i sistemi, di costruire relazioni, di accogliere la vulnerabilità o di generare fiducia non appartengono esclusivamente a un ruolo. Sono apprendimenti che la vita consegna nella sua interezza e che possono diventare risorse preziose in ogni contesto.

Questa prospettiva ha cambiato profondamente anche il mio modo di accompagnare le persone. **Nel coaching incontro spesso professionisti che stanno attraversando una transizione:** un cambio di ruolo, di organizzazione, una ripartenza dopo una pausa, una ridefinizione della propria identità professionale. In quei momenti emerge spesso una domanda implicita: «Sarò all'altezza di ciò che mi aspetta?» Con il tempo mi sono accorta che esiste una domanda ancora più generativa, ed è: «Che cosa porti già con te?»

Negli ultimi mesi questa riflessione ha trovato una conferma particolarmente significativa.

Una coachee, durante il percorso svolto insieme, aveva già incontrato il concetto di transilienza nel proprio cammino professionale. Al termine del coaching non aveva soltanto raggiunto con successo l'obiettivo definito all'inizio del percorso: aveva anche realizzato un importante cambiamento professionale che desiderava da tempo. Osservando il modo in cui stava affrontando questo nuovo inizio, mi sono resa conto che il risultato più importante non era rappresentato dal traguardo raggiunto, ma dalla qualità dello sguardo con cui lo stava vivendo. Non stava iniziando da capo. Stava entrando in una nuova esperienza portando con sé,

in modo pienamente consapevole, il patrimonio costruito negli anni: competenze, valori, relazioni, apprendimenti, fiducia nelle proprie risorse. Tutto questo non veniva semplicemente trasferito nel nuovo ruolo, ma continuava a dialogare con ciò che stava emergendo, generando nuove possibilità di evoluzione.

È stato in quel momento che la transilienza ha assunto, ai miei occhi, una concretezza ancora maggiore.

In questo senso, il coaching offre uno spazio in cui il processo descritto dalla transilienza può diventare pienamente consapevole. La persona riconosce ciò che ogni esperienza le ha lasciato, lo integra con i nuovi apprendimenti e lo mette intenzionalmente a disposizione delle esperienze successive e di quelle che sta vivendo nel presente.

È un processo continuo di co-creazione, nel quale ogni esperienza entra in dialogo con le altre, genera nuovi apprendimenti e contribuisce all'evoluzione della persona nella sua interezza. Forse è anche per questo che sento la transilienza profondamente vicina al mindset del coach, dell'educatore e dell'educatore alla teatralità. C'è infatti una domanda che accompagna costantemente la mia pratica: «Che cosa mi porto a casa da questa esperienza?»

Non è una domanda che nasce alla fine di un progetto, ma una postura con cui abitare ogni esperienza. La risposta non rimane mai patrimonio personale. Diventa parte del mio modo di essere presente nella relazione e si traduce in nuove possibilità che metto nuovamente a disposizione delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni con cui lavoro. Ogni esperienza continua così ad alimentare quelle successive, in un processo di apprendimento

che non conosce interruzioni tra vita personale e professionale. Credo che questa prospettiva possa offrire uno spunto importante anche alle organizzazioni.

Per lungo tempo abbiamo osservato le persone soprattutto attraverso il ruolo che ricoprivano o le competenze richieste dalla posizione. La transilienza ci invita ad ampliare questa lettura.

Ogni persona porta con sé un patrimonio di esperienze, professionali e personali, fatto di successi e difficoltà, di responsabilità, relazioni e transizioni. Imparare a riconoscerlo significa valorizzare un potenziale diversamente invisibile, creando invece contesti in cui l'apprendimento continuo diventa parte integrante della cultura organizzativa.

Tornando al mio percorso, non vedo una successione di professioni. Vedo una trama di esperienze che continuano a dialogare tra loro. La transilienza mi ha aiutato a dare un nome a questa continuità. E forse il suo contributo più prezioso è ricordarci che nessuna esperienza si esaurisce nel momento in cui termina. Ognuna continua a vivere nelle altre, contribuendo a co-creare la nostra identità, il nostro modo di stare nelle relazioni e le possibilità che sapremo generare in futuro. Più rifletto sulla transilienza, dunque, più la riconosco come un modo di attraversare le esperienze con disponibilità all'apprendimento, integrando ciò che emerge e rimettendolo continuamente in circolo. Perché **evolvere non significa lasciare indietro ciò che siamo stati.**

Significa permettere a tutto ciò che abbiamo vissuto di continuare a dialogare, generando nuove possibilità di essere, di apprendere e di contribuire, come persone e come professionisti.

Dalle abitudini alle attitudini: come cambia il nostro modo di lavorare quando diventiamo “smarter”

Decidere di organizzare le nostre giornate di lavoro senza essere più vittime delle notifiche dell'ultim'ora richiede una capacità adattiva acquisita nel tempo al punto da averla trasformata in un vero e proprio tratto caratteriale

di **FRANCO ZULLO***

Ogni settimana formuliamo promesse molto simili: controllerò meno le email, proteggerò le priorità, farò più pause, eviterò il multitasking, chiuderò il computer a un'ora ragionevole. Le intenzioni sono sincere. Poi arrivano una richiesta urgente, una notifica, una riunione imprevista e torniamo rapidamente a lavorare come prima. E questo non necessariamente perché ci manchi disciplina. Il punto è che conoscere un comportamento migliore non significa averlo già trasformato in un'abitudine. E avere acquisito un'abitudine non significa ancora aver sviluppato un'attitudine.

L'abitudine è un comportamento ripetuto.

L'attitudine è un modo più stabile di leggere la realtà, scegliere e agire. Proteggere un'ora di concentrazione è un'abitudine.

Riconoscere ciò che merita la nostra attenzione migliore è un'attitudine.

Programmare una pausa è un'abitudine.

Considerare il recupero parte della performance è un'attitudine.

Raggruppare mail e attività leggere attraverso il batching è un'abitudine.

Non vivere ogni richiesta come immediatamente urgente è un'attitudine.

È questo il passaggio che rende il cambiamento più solido: dal fare una tecnica all'incarnare un modo diverso di lavorare.

Il percorso di apprendimento

La costruzione di una nuova attitudine attraverso generalmente quattro fasi:

1. Non vediamo ancora il problema

Nella fase dell'incompetenza inconsapevole consideriamo normali molti comportamenti che ci fanno perdere energia e lucidità. Ergo: controlliamo continuamente i messaggi; interrompiamo

*Strategic Advisor per CEO, HR e Team Leader, scrive anche su peoplearepeople.it

«La vera attitudine SMARTER® non è rigidità organizzativa. È la capacità di osservare il contesto, scegliere ciò che conta e costruire una risposta sostenibile»

un'attività per ogni richiesta; saltiamo le pause; confondiamo una giornata piena con una giornata produttiva.

Pensiamo di non avere abbastanza tempo, senza vedere quanto ne disperdiamo tra notifiche, riunioni poco utili, attese decisionali e continui cambi di contesto. In questa fase il primo passo non è aggiungere una nuova tecnica. È osservare.

Ad esempio: come iniziamo la giornata? Quando perdiamo concentrazione? Quali attività consumano energia senza generare valore? Quali comportamenti si ripetono automaticamente? La consapevolezza non risolve ancora il problema, ma lo rende finalmente visibile.

2. Riconosciamo il divario

Siamo ancora nella fase dell'incompetenza consapevole, ma cominciamo a vedere la distanza tra come lavoriamo e come vorremmo lavorare.

In particolare: ci accorgiamo che le priorità non sono protette; che la parte migliore della mattina viene assorbita dalle richieste altrui; che arriviamo stanchi non per mancanza di capacità, ma perché lavoriamo senza recuperare.

È una fase scomoda: sappiamo cosa dovremmo fare, ma non riusciamo ancora a farlo con continuità.

È qui che l'intenzione deve diventare concreta.

Non: «Devo concentrarmi di più», bensì: «Domani, dalle 9 alle 10.30, lavorerò sulla priorità principale con notifiche e posta disattivate».

Non: «Controllerò meno le email», ma: «Gestirò la posta in tre finestre

definite». Una buona intenzione ispira. Un comportamento specifico si può allenare.

3. Il nuovo comportamento richiede attenzione

Nella fase della competenza consapevole iniziamo ad applicare la nuova abitudine, ma dobbiamo ancora pensarci. Quindi: per proteggere il lavoro profondo dobbiamo ricordarci di chiudere la posta.

Per raggruppare telefonate e attività leggere dobbiamo pianificare il batching. Per fare una pausa dobbiamo resistere all'impulso di continuare.

In questa fase non serve più forza di volontà. Serve una struttura che sostenga il comportamento.

Ad esempio, possiamo ricorrere a: un calendario che protegge il tempo; un tracker che rende visibile la costanza; una revisione settimanale che aiuta a correggere il percorso.

L'ambiente riduce le tentazioni e le interruzioni: una buona abitudine non dovrebbe richiederci di vincere cento battaglie al giorno. Dovrebbe essere facilitata dal sistema in cui lavoriamo.

4. Il comportamento diventa naturale

Con la ripetizione arriviamo alla competenza inconsapevole. In questo caso, non dobbiamo più ricordarci ogni volta di proteggere le attività importanti. Ci abituiamo invece a: raggruppare naturalmente i compiti leggeri; a inserire il recupero nella giornata perché abbiamo compreso che una pausa non ostacola la performance: la rende possibile.

La routine riduce il carico mentale, ma è proprio qui che può avvenire un passaggio ulteriore. Proprio quando il comportamento viene compreso, sperimentato e adattato a contesti diversi, non è più soltanto un automatismo. Diventa un'attitudine. Detto diversamente: non seguiamo una regola in modo rigido, bensì abbiamo sviluppato una nuova capacità di scelta.

Quando un'abitudine diventa un'attitudine

Un'abitudine diventa attitudine quando non dipende più soltanto dalla situazione ideale.

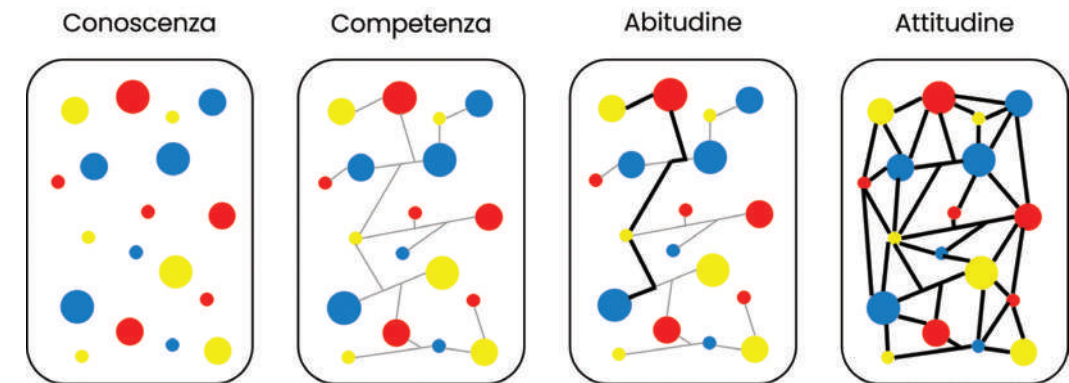
Chi ha sviluppato l'attitudine al focus sa riconoscere ciò che conta anche in una giornata complessa. Chi ha sviluppato l'attitudine al recupero non interpreta la pausa come perdita di tempo.

Chi ha sviluppato l'attitudine alla priorità non cerca di fare tutto, ma protegge ciò che genera maggiore valore.

Chi ha sviluppato l'attitudine alla consapevolezza osserva il proprio modo di lavorare senza giudicarsi e lo modifica quando il contesto cambia.

Questo tipo di distinzione è importante: le abitudini possono diventare rigide, mentre le attitudini sono adattive. Una routine può saltare per un imprevisto, un nuovo progetto, una responsabilità familiare o una fase di maggiore complessità. L'attitudine, invece, ci aiuta a ricostruire un modo efficace di lavorare dentro condizioni nuove. L'attitudine non ci dice soltanto cosa fare. Ci aiuta a capire cosa serve in quel momento.

METODO SMARTER®: DA CONOSCENZA AD ATTITUDINE



Cinque leve per passare dalle abitudini alle attitudini

In primo luogo, occorre partire da un comportamento concreto: non possiamo allenare direttamente concetti astratti come focus, equilibrio o responsabilità. Possiamo però tradurli in azioni osservabili: proteggere la prima ora della giornata, raggruppare le comunicazioni, inserire una pausa, chiudere il lavoro con una breve revisione. In secondo luogo, è importante comprendere il perché dovremmo operare questa trasformazione: un comportamento sostenutosolodalladisciplinaèfragile. Quando comprendiamo che il focus protegge la qualità, che il batching riduce i cambi di contesto e che il recupero sostiene la lucidità, la pratica acquista significato.

In terzo luogo, è indispensabile progettare il contesto: le abitudini individuali hanno bisogno di ambienti coerenti. Disattivare le notifiche, definire tempi realistici di risposta, proteggere finestre comuni di concentrazione e ridurre le riunioni inutili significa rendere più semplice il comportamento desiderato.

In quarto luogo, è fondamentale osservare senza giudicare: la misurazione non serve a dimostrare

che siamo perfetti. Serve a rispondere alle seguenti domande:

- cosa ha funzionato?
- Dove ho perso lucidità?
- Quale situazione mi ha fatto tornare in modalità reattiva?
- Cosa posso modificare domani?

La riflessione trasforma la semplice ripetizione in apprendimento. In quinto luogo, bisogna imparare ad adattare: l'obiettivo non è mantenere sempre la stessa routine, bensì conservare la direzione anche quando cambiano vincoli, energia e priorità.

La vera attitudine SMARTER® non è rigidità organizzativa. È la capacità di osservare il contesto, scegliere ciò che conta e costruire una risposta sostenibile. Lo stesso principio vale per team e aziende.

Un'organizzazione, infatti, non cambia perché dichiara nuovi valori o propone una formazione. Cambia quando nuovi comportamenti vengono ripetuti, sostenuti e riconosciuti fino a diventare un modo condiviso di lavorare. Riunioni con uno scopo chiaro possono generare un'attitudine alla concretezza.

Finestre di concentrazione condivise possono sviluppare rispetto per l'attenzione.

Decisioni tracciabili possono raf-

forzare responsabilità e chiarezza. Pause rispettate e confini realistici possono trasformare il recupero da concessione individuale a principio organizzativo.

La cultura, in fondo, è l'insieme delle attitudini che un'organizzazione rende normali ogni giorno. Costruire attitudini SMARTER® non significa essere sempre ordinati, concentrati ed efficienti. Significa diventare più consapevoli. Ad esempio:

- accorgerci quando entriamo in modalità reattiva;
- riconoscere quando l'energia sta calando;
- sapere quale comportamento può restituirci direzione;
- adattarci quando una routine non è più adeguata;
- ripartire dopo un'interruzione.

Il vero obiettivo non è applicare perfettamente una tecnica. È sviluppare un mindset capace di osservare, scegliere, adattarsi e migliorare. Le trasformazioni più importanti raramente iniziano con una rivoluzione. Iniziano con un comportamento abbastanza semplice da poter essere ripetuto domani. Poi quel comportamento diventa un'abitudine. E, con consapevolezza ed esperienza, quell'abitudine diventa un'attitudine: un modo nuovo, più lucido e sostenibile, di stare nel lavoro.

Interviste a cura di Alessandra Cicalini e Leo Mansueto

SPECIALE

HEART

HUMANITY
EMPOWERMENT
AWARENESS
RESPECT
TALENT

Il Grand Prix al modello di leadership comune disegnato da Eismann

Non solo "ITACA", vincitore assoluto, ma anche i riconoscimenti alla formazione continua di "Eismannlearning" e quello alla responsabilità sociale vissuta sul territorio ("Fare del bene fa bene: Eismann aiuta"): i tre progetti di Eismann premiati agli HEART Award raccontano una stessa idea di impresa, in cui crescita delle persone, risultati e impatto positivo appartengono allo stesso percorso

Il Grand Prix della prima edizione dell'HEART Award è andato ad Eismann. A vincere è stato **"ITACA - Leadership Model & Performance Management"**, progetto che si è aggiudicato anche il premio **"Best Leadership Development"**. Il riconoscimento racconta qualcosa di più ampio del singolo progetto: insieme a **"Fare del bene fa bene: Eismann aiuta"**, premiato come **"Best Use of CSR in HR"**, e **"Eismannlearning"**, vincitore del **"Best Learning Programme"**, "ITACA" restituisce infatti una visione coerente del rapporto tra persone e organizzazione, in cui leadership, apprendimento e responsabilità sociale diventano tre leve di una stessa cultura. Eismann, azienda leader nella vendita diretta a domicilio, ha costruito nel tempo una presenza capillare sul territorio italiano, basata sulla relazione con le famiglie e su una rete di persone che rappresenta il punto di contatto quotidiano con la clientela. È proprio questa

dimensione di prossimità a diventare, nei tre progetti, una leva per costruire valore oltre la semplice dimensione commerciale.

Con **"ITACA"**, avviato nel 2024, Eismann è partita dall'ascolto attraverso una survey di clima per definire un modello di leadership comune e collegarlo a un nuovo sistema di Performance Management. Si tratta di un percorso che ha coinvolto progressivamente 800 persone e che prova a trasformare la leadership da insieme di principi a pratica quotidiana. Con **"Fare del bene fa bene: Eismann aiuta"**, attivo dal 2013, la responsabilità sociale entra invece nella vita dell'organizzazione attraverso il coinvolgimento diretto di dipendenti, rete commerciale e clienti. Dalla Fondazione Città della Speranza ai Centri Giovanili Don Mazzi, dalla raccolta fondi alla promozione di iniziative educative nelle scuole, la CSR diventa esperienza condivisa.

Infine, **"Eismannlearning"**, avviato nel 2024, porta la stessa attenzione sul terreno dell'apprendimento. Una piattaforma digitale, percorsi personalizzati, contenuti fruibili anche da mobile e strumenti di gamification accompagnano una popolazione aziendale eterogenea, distribuita tra sede, filiali e rete commerciale, verso una formazione più continua, flessibile e accessibile.

Come spiegano **Antonello Badanesi**, CEO di Eismann, e **Laura Padovani**, HR Director di Eismann «CSR, formazione e leadership non sono silos separati, ma tre declinazioni dello stesso principio: l'autenticità». L'obiettivo, nel tempo, è trasformare Eismann in una vera «scuola di crescita umana e professionale», dove il rapporto di lavoro diventi una partnership di valore e la leadership diffusa si fonda sulla fiducia reciproca.

CSR, formazione e leadership: avete ricevuto tre premi in am-

biti diversi e con uno in particolare, "ITACA", vi siete aggiudicati il Grand Prix. Qual è il filo comune che tiene insieme questi tre modi di investire sulle persone?

«Il filo conduttore è la coerenza culturale, ovvero la convinzione che le persone non vadano semplicemente gestite, ma ispirate e messe al centro di un ecosistema di valore. CSR, formazione e leadership non sono silos separati, ma tre declinazioni dello stesso principio: l'autenticità. In Eismann crediamo che un leader efficace ("ITACA") debba saper guidare con empatia e senso di responsabilità; per farlo, ha bisogno di competenze costantemente aggiornate e personalizzate ("Eismannlearning") e di operare in un'azienda che dimostri, con azioni reali sul territorio ("Fare del bene fa bene"), che il business ha un'anima. Il successo non è mai solo economico, ma è il risultato

naturale di una comunità di persone allineata attorno a uno scopo comune, in cui la crescita del singolo coincide con la crescita e l'impatto positivo dell'intera organizzazione».

Con il progetto "Fare del bene fa bene" avete trasformato dipendenti e forza vendita in protagonisti di iniziative sul territorio: perché per voi era importante che la responsabilità sociale fosse vissuta e non semplicemente sostenuta dall'azienda?

«Perché volevamo azzerare qualsiasi forma di greenwashing, trasformando la CSR da mera voce di bilancio a pilastro identitario. Per Eismann la vicinanza è un valore operativo quotidiano: entriamo nelle case delle famiglie italiane attraverso la nostra rete capillare. Limitarsi a staccare un assegno centralizzato avrebbe significato privare i nostri collaboratori dell'e-

sperienza emotiva dell'aiuto. Coinvolgere attivamente i dipendenti di sede, la logistica e gli Incaricati sul campo significa dare un "perché" più alto al loro lavoro. Quando un nostro venditore propone un calendario o una tote bag in cambio di una piccola donazione, non sta solo raccogliendo fondi, ma si fa ambasciatore di speranza e diritti. Questo genera un profondo orgoglio di appartenenza e una motivazione intrinseca: le nostre persone vedono l'impatto reale del proprio impegno nelle comunità in cui vivono e lavorano».

Nel progetto solidale avete introdotto anche una forma di gamification. Come si possono conciliare la spinta al risultato con l'obiettivo di generare un impatto positivo per le comunità?

«La spinta al risultato e l'impatto sociale non sono in contrasto, anzi, possono alimentarsi a vicenda



Giampaolo Rossi, Founder di Fabbrica di Lampadine e Oltre La Media Group, Daniele Silani, Co-Founder di Gap Evo, Giovanni Paolino, Former CEO e Consigliere Delegato di Eismann, Laura Padovani, HR Director di Eismann, Antonello Badanesi, CEO di Eismann, Leo Mansueto, Direttore di People are People



Giovanni Mazzi, Presidente centri Giovanili Don Mazzi, Giovanni Paolino, Antonello Badanesi



Elisa Gugole, HR Specialist and Digital Creator, e Laura Padovani, HR Director di Eismann

da attraverso una gamification etica. Insieme ai Centri Giovanili Don Mazzi abbiamo introdotto una sana competizione: i migliori venti venditori di calendari solidali non vincono un premio economico, ma il diritto di donare al proprio territorio una tappa del tour educativo "ABC dello Sportivo", portando inclusione e valori nelle scuole dei loro stessi figli o vicini. Questo progetto scolastico assume oggi un significato ancora più profondo: è il nostro modo per tenere viva l'eredità e la visione di Don Antonio Mazzi, straordinario ispiratore di questa iniziativa, scomparso a fine luglio scorso. In questo modo, la performance commerciale si spoglia dell'individualismo e si carica di un valore comunitario. Il venditore è motivato a performare meglio perché sa che il suo successo si tradurrà in un beneficio concreto, visibile e reputazionale per la sua realtà locale. Il risultato economico diventa così lo strumento, mentre il benessere collettivo resta il fine ultimo».

"Eismannlearning" utilizza il digitale per rendere la formazione più continua e personalizzata. Che cosa vi hanno insegnato i bisogni e gli stili di apprendimento delle vostre persone nel costruire questo progetto?

«Ci hanno insegnato che l'apprendimento moderno deve

essere democratico, flessibile e personalizzato. La nostra popolazione aziendale è estremamente eterogenea, divisa tra la sede, le filiali e la rete commerciale costantemente in movimento sul territorio. Un modello formativo rigido o esclusivamente d'aula sarebbe stato inefficace. Attraverso il digitale, abbiamo compreso che le persone hanno bisogno di micro-apprendimento, fruibile nei tempi giusti e tarato sulle specifiche competenze individuali. Abbiamo imparato a superare la logica dell'obbligo formativo per abbracciare quella dell'opportunità: le persone rispondono con entusiasmo quando sentono che il percorso è costruito per loro e con loro, rispettando i loro ritmi e fornendo strumenti immediatamente spendibili nella quotidianità lavorativa».

Con "ITACA", vincitore del prestigioso Grand Prix, avete tradotto cinque valori in un modello di leadership condiviso. Come si fa a evitare che un modello resti sulla carta e a trasformarlo invece in comportamenti reali, misurabili e riconoscibili ogni giorno?

«Il segreto è stato tradurre la visione poetica della metafora in uno strumento scientifico e quotidiano. ITACA è nato dall'ascolto di una survey di clima ed è stato co-progettato dal Board, per poi

essere trasferito a cascata a tutto il management. Per evitare che rimanesse un manifesto teorico, abbiamo preso i cinque pilastri dell'acronimo (*Inspiring, Trustable, Accountable, Collaborative, Aspirational*) e per ciascuno abbiamo individuato competenze specifiche e comportamenti osservabili, misurabili ed esercitabili sul campo. Questi comportamenti sono stati integrati direttamente nel nostro nuovo sistema di Performance Management. La filosofia non è valutare per giudicare, ma mappare per potenziare (*Empowerment, not Evaluation*). Se un valore è misurabile e collegato allo sviluppo della carriera, diventa parte integrante del modo quotidiano di lavorare».

Se doveste indicare il cambiamento più importante che volete generare nel tempo, attraverso questi tre progetti, quale dovrebbe essere nel modo in cui le persone lavorano, crescono e si relazionano con Eismann?

«Vogliamo che Eismann sia una vera scuola di crescita umana e professionale, in cui il rapporto di lavoro evolve in una partnership di valore. Desideriamo che ogni persona si senta responsabilizzata, supportata nel potenziale e fiera dell'impatto etico che genera, diffondendo una leadership diffusa basata sulla fiducia reciproca».

Sei progetti, un'unica People Strategy

Benessere, rispetto, sviluppo dei talenti, mentoring, competenze digitali e inclusione: i sei progetti con cui Banco BPM ha conquistato altrettanti riconoscimenti agli HEART Award raccontano una People Strategy costruita attorno alla persona e alla convinzione che la crescita individuale e quella dell'organizzazione procedano insieme

Sei riconoscimenti, sei progetti apparentemente diversi e un filo comune che li attraversa: la volontà di costruire un'organizzazione capace di valorizzare le persone nella loro individualità, nelle competenze, nelle aspirazioni e nelle diverse fasi del percorso professionale. È questa la direzione che emerge dal percorso di **Banco BPM** agli HEART Award, dove il Gruppo ha raccolto sei premi, compresa una Menzione Speciale della Giuria, portando sotto i riflettori di People are People iniziative che spaziano dal benessere alla diversity, dallo sviluppo dei talenti alla trasformazione digitale.

Tra i principali gruppi bancari italiani, Banco BPM svolge un ruolo di primo piano nel supporto a famiglie, imprese e comunità. Una realtà articolata, nella quale la trasformazione del lavoro e l'evoluzione delle competenze rendono sempre più importante una strategia che possa tenere insieme esigenze organizzative e bisogni delle persone. I progetti premiati restituiscono proprio questa visione: non interventi separati, ma tasselli di una People Strategy che considera inclusività, sviluppo, benessere, innovazione e cul-

tura organizzativa come dimensioni tra loro complementari.

Il progetto **"Benessere delle persone"**, premiato come **"Best Health & Wellbeing Strategy"**, parte da un'idea ampia di benessere, inteso come equilibrio tra dimensione biologica, psichica e sociale. Salute psicofisica, cura familiare, supporto alla genitorialità e percorsi dedicati a genitori e ragazzi compongono un sistema di iniziative rivolto a tutta la popolazione aziendale, con l'obiettivo di rendere la cura di sé e degli altri una responsabilità condivisa.

Sul terreno della cultura organizzativa si muove invece **"#Respect"**, Menzione Speciale della Giuria nella categoria **"Most Effective Employee Engagement Strategy"**. Avviato nel 2021, il progetto ha coinvolto 2.000 responsabili attraverso 44 workshop, dando vita a un Impegno Manifesto poi portato nei territori con il #Respect Tour: 12 tappe, 900 persone coinvolte e 72 idee raccolte. Workshop digitali, #Respect Radio, #Respect Space Gaming e format di hackathon hanno trasformato un valore dichiarato in un percorso di partecipazione e confronto.

Lo sviluppo del talento è il driver di **"BOOST Your Talents"**, premio **"Best Learning Programme"**, un programma avviato nel 2022 che ha coinvolto complessivamente 850 persone. Il percorso accompagna i partecipanti attraverso tre tappe - self empowerment, allenamento delle soft skill e consolidamento di una nuova visione della leadership - con l'obiettivo di preparare le persone ai ruoli e alle responsabilità di maggiore complessità.

A completare questo lavoro c'è il **"Programma di Mentoring"**, premiato come **"Best Coaching & Mentoring Programme"**, che mette in relazione giovani assunti nel 2023-2024 e manager delle funzioni centrali e della rete commerciale. Sono 470 i mentee e 180 i mentor coinvolti in un percorso fatto di incontri, formazione e team coaching. Un dispositivo di crescita che valorizza l'esperienza dei senior e, allo stesso tempo, crea occasioni di confronto e apprendimento intergenerazionale.

La trasformazione tecnologica entra nella People Strategy con **"AI Adoption"**, premio **"Best Learning & Development Strategy"**. Avviato nel 2025, il

progetto ha coinvolto 2.000 persone delle strutture centrali, attraverso attività di alfabetizzazione digitale, formazione sull'AI e su Copilot, workshop, coaching e team coaching. Un investimento che parte dal presupposto che l'innovazione non coincida con l'introduzione di nuovi strumenti, ma richieda prima di tutto consapevolezza, curiosità e un diverso mindset.

Infine, il progetto **"Disability Management"**, premio **"Best Workplace Diversity Strategy"**, porta il tema dell'inclusione dentro i processi organizzativi. Mappatura dei bisogni, supporti personalizzati, formazione e 17 persone certificate come Disability Manager compongono un modello che punta a rendere accessibilità e inclusione parte del modo ordinario di lavorare.

Al 2025 erano state mappate le necessità del 73% delle persone con invalidità e formate 460 persone dal 2023.

Sei progetti, dunque, ma accomunati dall'obiettivo di creare condizioni nelle quali le persone possano crescere, partecipare, acquisire nuove competenze e contribuire all'evoluzione dell'organizzazione.

«Non adattare le persone all'organizzazione, ma costruire un'organizzazione capace di valorizzare ogni persona», spiegano **Licia Ciocca**, Responsabile Diversity, Inclusion e Social di Banco BPM, e **Sabina Leoni**, Responsabile Academy di Banco BPM. Una prospettiva che trova la sua sintesi in una parola scelta dalle stesse intervistate: fiducia.

Perché, nella loro lettura, è la fi-

ducia a liberare il potenziale, rendere possibile il confronto e creare le condizioni per una crescita che duri nel tempo.

Se guardiamo insieme ai sei progetti premiati, emerge un investimento molto ampio sulle persone: qual è il filo che li lega e quale idea di organizzazione c'è dietro queste scelte?

Licia Ciocca e Sabina Leoni:

«Questi sei progetti raccontano una scelta precisa: non adattare le persone all'organizzazione, ma costruire un'organizzazione capace di valorizzare ogni persona. Per Banco BPM inclusività, benessere, sviluppo del talento, mentoring e innovazione tecnologica non sono obiettivi distinti, ma dimensioni complementari di un'unica People Strategy. Una strategia che mette il rispetto al



I team di Banco BPM che hanno contribuito ai progetti vincitori

centro e che considera le persone il vero fattore competitivo per affrontare il cambiamento e costruire il futuro della banca».

Nel progetto dedicato al benessere e in “#Respect” c'è un elemento comune: la cura delle persone sembra essere considerata una responsabilità che riguarda tutta l'organizzazione. Quanto è difficile trasformare questi temi da iniziative HR a cultura condivisa?

Licia Ciocca: «Più che una difficoltà, per noi è una sfida strategica. Benessere, inclusività e accessibilità non possono essere iniziative gestite solo da HR: devono diventare il modo in cui l'organizzazione lavora e prende decisioni. In Banco BPM siamo partiti dal rispetto, perché è il valore che unisce tutte queste dimensioni. La sfida oggi è trasformarlo da principio dichiarato a comportamento quotidiano, coinvolgendo manager, team e processi aziendali. Il successo si misura proprio in questo passaggio: quando la cura delle persone non è più responsabilità di una funzione, ma patrimonio condiviso dell'intera organizzazione».

Si parla spesso dell'importanza di investire sul talento prima che diventi leadership, di sviluppo delle competenze e del valore dello scambio intergenerazionale. “Boost Your Talents” e il vostro “Programma di Mentoring” intervengono in momenti diversi della crescita professionale. Che cosa significa, per Banco BPM, accompagnare una persona nel percorso che porta dal potenziale alla leadership?

Sabina Leoni: «In Banco BPM mettiamo al centro la persona valorizzando le competenze possedute, le esperienze maturate, il potenziale e le ambizioni personali e adottando una prospettiva di lungo periodo. La crescita si realizza attraverso una serie di passaggi che permettono al singolo di esprimere le proprie competenze e di perseguire i propri obiettivi di crescita. Creiamo percorsi di sviluppo personalizzati in linea con le caratteristiche individuali e coerenti con le esigenze aziendali. Il lavoro diventa così uno strumento per arricchire il proprio modo di concepire sé stessi, consentendo la crescita delle proprie competenze, della



Best Health & Wellbeing Strategy: “Benessere delle persone” - nella foto: Carlo Zucchetti, Responsabile Politiche del Lavoro e Licia Ciocca, Responsabile Diversity, Inclusion e Social di Banco BPM

propria autonomia e del proprio senso di scopo. Il programma “Boost Your Talents” e il “Programma di Mentoring” sono un esempio di come la People Strategy di Banco BPM sia articolata al fine di ingaggiare, valorizzare e far crescere le persone».

Con “AI Adoption” avete investito sulla diffusione di competenze digitali e sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale:



Best Learning & Development Strategy: “AI Adoption” - nella foto: Laura Colombo e Paola Grugni, Academy di Banco BPM

quanto e perché è importante, secondo voi, lavorare sul mindset prima ancora che sulle competenze tecniche?

Sabina Leoni: «La trasformazione digitale non è solo tecnologia. È un modo diverso di lavorare, decidere e creare valore per persone dipendenti e clientela. L'innovazione genera valore solo quando viene capita, usata e integrata nelle attività di tutti i giorni. Il percorso nasce per accompagnare la nostra evoluzio-

ne digitale, aiutando ciascuno a comprendere meglio il proprio rapporto con il digitale: non solo in termini di strumenti utilizzati, ma soprattutto di mindset, consapevolezza, curiosità e capacità di contribuire alla trasformazione dell'organizzazione. Un approccio aperto e consapevole verso il digitale è fondamentale. Questa consapevolezza ci aiuta a riconoscere le opportunità, ad essere capaci di valutarne gli impatti e ad affrontare il cambiamento con più sicurezza».

Il progetto di “Disability Management” introduce strumenti, competenze e figure dedicate per rendere l'inclusione più tangibile. Qual è il passaggio necessario per trasformare l'attenzione alla diversità in un modo diverso di organizzare il lavoro?

Licia Ciocca: «Il passaggio decisivo è cambiare prospettiva: non chiedere alle persone di adattarsi all'organizzazione, ma ripensare l'organizzazione perché ciascuno possa esprimere il proprio talento. È questo il senso del nostro “Disability Management”: rendere inclusione e accessibilità parte

naturale del modo di lavorare, non un intervento straordinario. Per noi investire sulle persone significa investire sulla sostenibilità e sulla competitività della Banca. Il valore si misura certamente attraverso indicatori concreti, come partecipazione, sviluppo delle competenze, engagement e attrattività, ma soprattutto nella capacità di creare un'organizzazione in cui le persone possano esprimere il proprio potenziale. Il valore di un investimento sulle persone si vede quando la crescita delle persone diventa crescita dell'organizzazione».

Se doveste sintetizzare in una sola parola ciò che volete costruire, attraverso tutti questi progetti, quale sarebbe?

Licia Ciocca e Sabina Leoni: «La parola è FIDUCIA. Perché la fiducia è ciò che libera il potenziale delle persone e rende possibile creare un ambiente in cui ciascuno possa sentirsi ascoltato, riconosciuto e nelle condizioni di dare il meglio di sé favorendo così una longevità organizzativa capace di generare valore nel tempo».



Most Effective Employee Engagement Strategy: “#RESPECT” - nella foto: Davide Vivarelli, Responsabile Gestione del Personale e Licia Ciocca



Best Coaching & Mentoring Programme: “Programma di Mentoring” - nella foto: Alessandra Midolo, Academy di Banco BPM e Sabina Leoni, Responsabile Academy di Banco BPM



Best Learning Programme: “Boost Your Talents” - nella foto: Cristina Campanini e Sara Bonvicini, Academy di Banco BPM

Persone al centro, senza confini

Il progetto CSR del Gruppo Gattinoni vincitore di una menzione speciale al Premio HEART ha tradotto in azioni concrete l'attenzione dell'azienda alla sostenibilità

“Best Use of CSR in HR”, menzione speciale della Giuria, è il riconoscimento andato al Gruppo Gattinoni, realtà specializzata nei settori turismo organizzato, business travel ed eventi. Il gruppo ha le idee molto chiare sulla necessità di tradurre in comportamenti concreti i principi contenuti nel Codice Etico che ha voluto mettere nero su bianco. Di qui la scelta di chiamare il progetto vincitore, rivolto a dipendenti e stakeholder, **“Persone senza Confini”**.

Ce ne illustra principi e finalità **Isabella Maggi**, Marketing&Communication Director di Gruppo Gattinoni.

Gattinoni è abituata per definizione a varcare i confini; quindi, potreste sembrare più facilitati nella scelta di realizzare un progetto CSR per i vostri dipendenti: è così oppure quale esigenza vi ha spinto su questa strada? Magari anche la scelta di coinvolgere gli stakeholder esterni?

«Per noi “varcare i confini” non è solo una metafora di viaggio: è il modo in cui lavoriamo ogni giorno, facendo muovere le persone tra Paesi, culture, mercati diversi grazie alle tre anime del Gruppo – Travel, Events e Business Travel. Il progetto corpo-

rate “Persone senza Confini” nasce innanzitutto dalla necessità di accompagnare una fase di crescita del Gruppo con un progetto che mettesse al centro le persone, dando coerenza a iniziative che già esistevano ma che volevamo ricondurre a una visione unica. E nasce anche dalla scelta aziendale di intraprendere un percorso di ESG che ha portato alla redazione del Bilancio di Sostenibilità volontario nel 2023 e nel 2024. Il coinvolgimento dei dipendenti è stato il primo passo, perché crediamo che qualunque impegno di CSR debba radicarsi prima di tutto nella cultura interna. Coinvolgere anche gli stakeholder esterni – clienti, partner, fornitori, community – è stata una conseguenza naturale: i settori in cui operiamo – il turismo organizzato, il business travel e gli eventi – sono degli ecosistemi, e la nostra responsabilità non si esaurisce ai confini aziendali. Volevamo costruire un percorso condiviso, in cui i temi sociali, ambientali e di governance non fossero solo dichiarati nei documenti, ma vissuti nelle relazioni quotidiane con chi lavora con noi e insieme a noi».

La vostra azienda è dotata di un Codice Etico che ha messo nero su bianco il concetto di tenere le persone al cen-

tro: come siete approdati alla decisione di dotarvi di un documento del genere e quanto dello stesso è stato tradotto anche nella comunicazione del progetto?

«Il Codice Etico è la formalizzazione di un modo di lavorare che nel Gruppo esisteva già: il principio di tenere le persone al centro guidava da tempo molte scelte, dai rapporti interni alla cura verso clienti e partner, fino all'attenzione all'impatto delle nostre decisioni sui diversi stakeholder.

La decisione di dotarci di un documento è arrivata in un momento di forte sviluppo: una realtà che cresce, integra nuove competenze e affronta sfide ESG sempre più complesse ha bisogno di tracciare in modo chiaro i propri riferimenti valoriali.

Il Codice Etico dialoga con il Bilancio di Sostenibilità e con il percorso di sostenibilità, diventando uno dei pilastri del nostro approccio alla responsabilità d'impresa. Nella comunicazione di “Persone senza Confini” abbiamo scelto di non citare il Codice solo in termini normativi, ma di tradurlo in linguaggio quotidiano: raccontiamo storie, situazioni, progettualità in cui rispetto, ascolto, equità, valorizzazione delle differenze e



Francesca Noventa, HR Director, Samuele Rasola, Creative Director, Isabella Maggi, Marketing&Communication Director di Gruppo Gattinoni

collaborazione diventano comportamenti concreti. In questo modo il documento non resta un riferimento astratto, ma entra nel modo in cui comunichiamo dentro e fuori l'azienda, rendendo più tangibile la promessa di mettere davvero le persone al centro».

Come sta cambiando il mondo del turismo organizzato grazie alla maggiore consapevolezza delle persone di ridurre l'impatto dei propri spostamenti per il pianeta? Quanto contano progetti come il vostro per aumentare la sensibilità di tutti verso una protezione più decisa dell'ambiente?

«Il turismo organizzato sta cam-

biando perché sta cambiando lo sguardo delle persone sui propri viaggi. Sempre più clienti, sia leisure sia corporate, chiedono coerenza tra l'esperienza che vivono e l'impatto che generano.

Le aziende ci coinvolgono su obiettivi legati alla riduzione delle emissioni di trasferte ed eventi, ai comportamenti dei partecipanti, alla scelta di partner e fornitori più responsabili. In questo scenario non siamo più chiamati solo a progettare viaggi o meeting efficienti, ma a diventare consulenti in grado di proporre alternative, misurare l'impatto e accompagnare scelte più consapevoli. Come Gruppo abbiamo intrapreso un percorso concreto che comprende

anche i Bilanci di Sostenibilità volontari (dal 2023), l'adesione al programma corporate di AIR France KLM sul SAF (sustainable aviation fuel), una serie di certificazioni ISO legate all'ecosistema della sostenibilità per gli eventi e il business travel, la scelta di rendere tutti i Tour Experience di Gattinoni Travel viaggi compensati.

“Persone senza Confini” si inserisce in questa traiettoria: lavorare su diversità e inclusione significa coltivare una cultura del rispetto che riguarda anche l'ambiente. Una persona che si sente parte di una comunità inclusiva è più predisposta a interrogarsi sulle conseguenze delle proprie azioni, anche quando viaggia».

Una cultura, tutto l'anno

Con "AGM People First - One Year, One Culture", AGM Solutions ha trasformato Diversity & Inclusion, sostenibilità e responsabilità sociale in un percorso continuativo di informazione, formazione e partecipazione. Un progetto che mette insieme cultura interna, engagement ed employer branding e che, dopo il primo anno, prosegue con un nuovo palinsesto di iniziative

Si autodefinisce una boutique tecnologica specializzata in consulenza IT e trasformazione digitale. AGM Solutions è un'azienda che lega l'innovazione alla volontà di valorizzare le persone e di costruire una cultura fondata su inclusione, rispetto e sostenibilità. È con questa ambizione che, nel gennaio 2025, ha preso il via **"AGM People First - One Year, One Culture"**, il progetto con cui AGM si è aggiudicata il riconoscimento Best Workplace Diversity Strategy agli HEART Award 2026.

L'idea alla base dell'iniziativa è fare in modo che temi come Diversity & Inclusion, sostenibilità e responsabilità sociale non restino confinati a singole campagne o alle ricorrenze del calendario, ma diventino parte di un percorso capace di accompagnare le persone lungo tutto l'anno. Per farlo, AGM ha costruito un vero e proprio piano editoriale, dedicando ogni mese a un tema specifico e alternando webinar, iniziative solidali, campagne di sensibilizzazione, momenti formativi e attività di comunicazione interna ed esterna.

Tra i momenti centrali del progetto spicca "In Cammino per il Rispetto", un percorso dedicato alla prevenzione della violenza di genere che ha unito formazio-

ne, testimonianze, autodifesa e riflessione collettiva. Un esempio della volontà di affrontare questioni sociali di scottante attualità attraverso occasioni di confronto e partecipazione.

Il progetto di AGM Solutions ha coinvolto dipendenti e leadership, ma anche candidati e stakeholder esterni, con l'obiettivo di creare maggiore consapevolezza e rafforzare il senso di partecipazione, collegando cultura aziendale, employer branding e responsabilità sociale. La risposta alle iniziative e la visibilità raggiunta sui temi ESG e D&I hanno convinto l'azienda a proseguire il percorso anche nel 2026, con un nuovo palinsesto dedicato alle sfide sociali e ambientali.

Ne parliamo con **Caterina Parisi**, Hiring Manager di AGM Solutions, per capire come si costruisce, giorno dopo giorno, una cultura aziendale capace di tenere insieme rispetto, inclusione e responsabilità.

Come nasce l'idea di dedicare un intero anno a un percorso su Diversity & Inclusion, sostenibilità e responsabilità sociale?

«Il progetto nasce dal desiderio di promuovere una cultura aziendale fondata sul rispetto, sull'ascolto e sulla parità di genere. L'obiettivo è contribuire in

modo concreto alle sfide sociali e ambientali che toccano la vita di ciascuno di noi, affrontando temi di grande rilevanza come il contrasto alla violenza sulle donne, la riduzione delle emissioni di CO₂, la donazione del sangue e il volontariato aziendale. Per rendere questo impegno concreto, abbiamo scelto di costruire un percorso continuativo, capace di accompagnare le persone durante tutto l'anno e di non limitare l'attenzione a singole giornate o ricorrenze. Crediamo infatti che la sensibilizzazione sia più efficace quando diventa un processo costante e quando offre occasioni diverse per informarsi, confrontarsi e partecipare. In questo modo, ogni iniziativa diventa parte di un percorso condiviso, in cui la partecipazione delle persone rappresenta un elemento fondamentale per trasformare la sensibilizzazione in consapevolezza e la consapevolezza in comportamenti concreti».

Quanto è stato complicato - e sfidante - collegare iniziative diverse in un unico disegno e cosa significa costruire una cultura aziendale attraverso un percorso fatto di appuntamenti, contenuti e iniziative distribuiti lungo tutto l'anno?

«È stata una sfida significativa



Caterina Parisi, Hiring Manager di AGM Solutions

dar vita a un progetto che riunisce iniziative diverse sotto un'unica visione: costruire una cultura aziendale fondata sul rispetto, sull'inclusione e sulla valorizzazione delle persone. Il percorso ha richiesto la capacità di affrontare temi differenti, mantenendo al contempo coerenza e continuità, e conciliando le attività di sensibilizzazione con le esigenze operative dell'azienda e gli impegni personali dei collaboratori.

La varietà delle tematiche affrontate ha rappresentato uno degli aspetti più sfidanti. Collegare argomenti diversi all'interno di un unico percorso ha significato trovare un filo conduttore comune e fare in modo che ogni iniziativa contribuisse, con modalità differenti, allo stesso obiettivo. La

distribuzione delle attività lungo tutto l'anno ha inoltre permesso di creare continuità, evitando che i temi affrontati rimanessero legati esclusivamente al momento in cui venivano proposti».

Engagement interno, consapevolezza, employer branding e relazione con candidati e stakeholder: in che direzione va il progetto "AGM People First" e qual è il cambiamento più rilevante che intendete generare?

«Abbiamo scelto consapevolmente di investire un intero anno in questo percorso, perché crediamo che la costruzione di una cultura inclusiva e responsabile debba procedere di pari passo con gli obiettivi aziendali e con l'operatività quotidiana. Per que-

sto abbiamo dedicato tempo e risorse ad attività di informazione, formazione e sensibilizzazione rivolte a tutta la popolazione aziendale, affiancate da una comunicazione esterna coerente e strutturata. L'obiettivo è stato quello di creare maggiore consapevolezza e coinvolgimento all'interno dell'azienda, facendo in modo che le persone potessero sentirsi parte del percorso. I risultati ottenuti, in termini di partecipazione ed impatto, ci hanno confermato il valore di questa scelta e ci hanno motivato a proseguire nel 2026 con un nuovo palinsesto di iniziative innovative dedicate ai temi sociali ed ambientali, con l'obiettivo di generare un cambiamento concreto e duraturo».

La musica unisce, oltre ogni barriera

Il progetto "Oltre Le Note" di Banca UBAE con Fabbrica di Lampadine, ideato per rafforzare senso di appartenenza e comunicazione interna attraverso un originale team building

La musica dei nostri valori" è il titolo dell'evento organizzato a Roma lo scorso 17 ottobre 2025 da Banca UBAE, in partnership con la società di formazione manageriale Fabbrica di Lampadine, come una sorta di "overture" per l'originale progetto di team building finalizzato a migliorare la coesione e l'integrazione nella popolazione aziendale, che si è aggiudicato l'HEART Award 2026 per la categoria **"Most Effective Employee Engagement Strategy"**. Durante l'evento romano con il founder di Fabbrica di Lampadine e Oltre La Media Group, Giampaolo Rossi, i partecipanti hanno creato le strofe e il ritornello dell'inno istituzionale della banca, partendo da una base musicale originale. Al termine ne è seguita la valutazione da parte di una giuria, con performance live eseguite dai partecipanti. In parallelo, ai partecipanti è stata proposta l'attività "OrchEXTRA!" di Body Music, in cui gli stessi partecipanti hanno trasformato l'inno in un'esibizione ritmica corale usando corpo e oggetti quotidiani. Per finire, è stato previsto lo spettacolo "Opera POP!", un racconto sulle arie liriche più celebri portato in scena da un attore, due cantanti e un pianista. Del senso e degli sviluppi futuri del progetto, ci ha detto

di più **Barbara Camilli**, Responsabile Direzione Risorse Umane di Banca UBAE.

Banca UBAE, nata nel 1972 come Unione delle Banche Arabe ed Europee, è un istituto bancario a capitale italo-libico: è questa una delle ragioni che vi ha spinto a dare vita al vostro progetto sviluppato in collaborazione con Fabbrica di Lampadine?

«Certamente, l'identità della Banca UBAE rappresenta uno degli elementi fondanti della nostra storia, della nostra cultura aziendale e del nostro modo di interpretare il ruolo della Banca nei rapporti tra mercati, persone e istituzioni. Essere nati come Unione delle Banche Arabe ed Europee significa portare con sé una naturale vocazione al dialogo, all'incontro tra culture diverse e alla costruzione di relazioni solide, durature e basate sulla fiducia. Questa identità, che da sempre caratterizza la Banca, non è soltanto un tratto distintivo della nostra origine, ma costituisce anche un patrimonio valoriale da coltivare e rendere vivo nella quotidianità aziendale. Da qui nasce anche l'esigenza di promuovere iniziative capaci di rafforzare il senso di appartenenza, la coesione interna e la condivisione di va-

lori comuni, coinvolgendo le persone in esperienze che vadano oltre la dimensione strettamente professionale. Il progetto "Oltre le Note", sviluppato in collaborazione con Fabbrica di Lampadine, si

inserisce pienamente in questa prospettiva: valorizza le persone, le esperienze e le diverse sensibilità presenti in Banca, trasformandole in un percorso condiviso di partecipazione, ascolto e identità collettiva».

Come mai avete scelto la musica come base di partenza del vostro progetto?

«La musica è stata scelta perché rappresenta un linguaggio universale, capace di superare confini geografici, culturali, generazionali e organizzativi. È uno strumento immediato, inclusivo e fortemente evocativo, che consente di esprimere identità, collaborazione, fiducia e appartenenza in modo diretto e coin-

volgente, anche al di là delle parole. Proprio per questa sua capacità di parlare a tutti, la musica si presta a creare connessioni autentiche tra le persone, favorendo l'ascolto reciproco, la partecipazione e la costruzione di un'esperienza comune. Partire dalla musica ha permesso di costruire un percorso realmente partecipativo, nel quale ciascuna persona potesse riconoscersi, contribuire con la propria sensibilità e sentirsi parte di un risultato condiviso. In questo senso, la musica non è stata soltanto il punto di partenza del progetto, ma anche il mezzo attraverso cui raccontare la pluralità delle esperienze presenti in Banca e trasformarle in un'espressione

collettiva. Il suo valore risiede proprio nella capacità di unire, emozionare, ispirare e rafforzare la collaborazione, diventando uno strumento concreto per rappresentare chi siamo, ciò che ci accomuna e il modo in cui desideriamo costruire relazioni all'interno dell'organizzazione».

Pensate di ripetere l'esperienza e/o cambiare qualcosa nella prossima edizione della vostra iniziativa?

«L'esperienza è stata positiva e si inserisce in un percorso che la Banca porta avanti da alcuni anni, volto alla progettazione continuativa di momenti di formazione, iniziative ed eventi dedicati alle proprie persone. Non si tratta, quindi, di un episodio isolato, ma di una tappa di un processo più ampio, orientato a favorire la partecipazione, l'ascolto, la crescita condivisa e il rafforzamento della cultura aziendale. In tale prospettiva, la Banca intende confermare il proprio impegno nel promuovere e sostenere percorsi capaci di valorizzare le persone e di rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione. A tal fine, saranno valutate, di volta in volta, soluzioni e format coerenti con gli obiettivi organizzativi e idonei a favorire momenti identitari, di confronto e di partecipazione. L'obiettivo è dare continuità a un percorso che consolidi la collaborazione, la fiducia, il senso di comunità e la condivisione dei valori comuni, contribuendo al rafforzamento della cultura aziendale e alla creazione di occasioni di coinvolgimento autentico e trasversale per le persone della Banca».

Maurizio Valfré, Direttore Generale e Barbara Camilli, Responsabile Direzione Risorse Umane di Banca UBAE



Un sì deciso al cambiamento, con tutti e per tutti

Il progetto "The Yes Effect - Unlocking AI through Mindset" di ADP, vincitore del "Best Change Management Programme", è rivolto alle associate di Iberia, Italia e Sudafrica e integra in un unico percorso formativo cultura e innovazione

Dire sì al cambiamento è diventato un vero e proprio mantra per ADP, multinazionale leader nelle soluzioni HR, impegnata nello sviluppo delle persone e nella promozione di una cultura inclusiva e innovativa. Per trasformarlo in azioni concrete, nella regione del Sud-Europa e Sudafrica, lo scorso anno ha dato vita al progetto triennale **"The Yes Effect - Unlocking AI through Mindset"**, che si è aggiudicato il **"Best Change Management Programme"** del nostro premio HEART. Integrando cultura e innovazione in un solo percorso, il percorso di ADP ha invitato le persone ad avere un approccio consapevole davanti alle sfide quotidiane, dando vita a workshop interattivi su temi come "Proactivity vs Reactivity", "Accountability e Wow Factor". A partire sono stati innanzitutto tre gruppi pilota, seguiti poi da un workshop finale in presenza su casi concreti. Ad incarnare i valori sviluppati durante i vari momenti formativi sono gli "ambassador" del programma, che con il loro "sì" all'iniziativa hanno

il compito di ispirare i colleghi verso l'adozione delle nuove tecnologie con un mindset da veri innovatori. Lavorare agli stessi obiettivi con team internazionali può essere sfidante. Oppure no: per farci raccontare come sta andando il progetto, abbiamo intervistato **Elena Falconi**, Senior HR Director Southern Europe & South Africa ADP.

Iberia, Italia e Sudafrica, ossia tutta la vostra regione di appartenenza, sono state coinvolte nel progetto di sviluppo di un mindset aperto dal cambiamento e all'innovazione: ci sono state differenze nella risposta da Paese a Paese o avete notato punti in comune tra le vostre persone al di là della loro provenienza geografica?

«Pur operando in contesti geografici e culturali diversi, abbiamo riscontrato un elemento comune molto forte: le persone condividono le stesse domande e aspettative di fronte al cambiamento. Curiosità, desiderio di crescita e, talvolta, una naturale esitazione verso ciò che è nuo-

vo sono emersi trasversalmente in Iberia, Italia e Sudafrica. Il progetto è stato progettato tenendo conto delle specificità locali, ma i feedback hanno confermato che proattività, accountability e apertura all'innovazione sono leve universali. Questo ci ha dimostrato che, quando si lavora sul mindset prima ancora che sulla tecnologia, si crea un linguaggio comune capace di superare i confini geografici e di rafforzare il senso di appartenenza a un'unica organizzazione».

Nel vostro progetto avete combinato workshop in presenza e a distanza, puntando sullo sviluppo di un "AI mindset": quali vantaggi avete riscontrato in termini di sviluppo delle competenze delle vostre persone dalla combinazione di elementi più tradizionali (l'aula) e più innovativi?

«La combinazione di workshop in presenza e laboratori virtuali ci ha permesso di unire riflessione e sperimentazione concreta. I laboratori online hanno favorito il confronto tra persone e funzioni diverse, creando uno spazio per

discutere come affrontare il cambiamento e sviluppare un approccio più proattivo all'innovazione. I momenti in aula, invece, hanno consentito ai partecipanti di mettere immediatamente in pratica quanto appreso, lavorando su casi reali e ragionando su come integrare l'AI nei processi di lavoro quotidiani. Un elemento

particolarmente efficace è stato chiedere ai gruppi di elaborare proposte e idee da presentare al Senior Leadership Team: questo ha trasformato l'apprendimento in un esercizio concreto di innovazione, rafforzando al tempo stesso pensiero critico, creatività, collaborazione e senso di ownership. In questo modo l'AI è stata

percepita non come una tecnologia da adottare, ma come un'opportunità da costruire insieme».

Dire sì al cambiamento significa anche trasformarsi in prima persona in "ambasciatori del futuro", personale e collettivo: siete d'accordo con questa definizione? Quanto conta per voi la condivisione dal basso della visione sposata da ADP oltre il progetto vincitore del nostro premio?

«Siamo pienamente d'accordo. Crediamo che il cambiamento sia davvero efficace quando ogni persona si sente protagonista e non semplice destinataria di una trasformazione. Nel progetto "The YES Effect" il ruolo degli ambassador è stato fondamentale: attraverso le loro esperienze personali hanno reso il cambiamento concreto, autentico e vicino ai colleghi.

Questo approccio riflette pienamente il nostro Values Driven Leadership Model. Uno dei comportamenti che ci aspettiamo dalle nostre persone è infatti Champion Change: la capacità di promuovere il cambiamento, abbracciare nuove idee e trasformare le sfide in opportunità. È importante sottolineare che non consideriamo questo comportamento una prerogativa dei people leader, ma una responsabilità condivisa da tutti gli associate, inclusi gli individual contributor. "The YES Effect" è un esempio concreto di come questo principio prenda vita in ADP: il cambiamento non viene semplicemente comunicato dall'alto, ma è alimentato quotidianamente dalle persone attraverso il confronto, la sperimentazione e la condivisione delle proprie esperienze. Ciascuno è chiamato a dire il proprio "sì" e a diventare, a sua volta, promotore del futuro».



Elena Falconi, Senior HR Director Southern Europe & South Africa di ADP Italia

La sostenibilità? Si costruisce da dentro

Con "CartOrange4Planet", premiato agli HEART Award nella categoria "Best Use of CSR in HR", CartOrange ha trasformato la sostenibilità in un percorso permanente che coinvolge persone, formazione, processi e scelte quotidiane

Per un'azienda che costruisce la propria attività intorno al viaggio, il rapporto con il territorio e con l'ambiente non è un elemento accessorio, ma parte stessa del proprio lavoro. È anche da questa consapevolezza che nel 2019 è nato **"CartOrange4Planet"**, il progetto con cui CartOrange si è aggiudicata il premio **"Best Use of CSR in HR"** alla prima edizione degli HEART Award.

Fondata nel 1998, CartOrange è stata la prima azienda a introdurre e sviluppare in Italia il modello del Consulente per Viaggiare®, una figura che combina consulenza personalizzata, relazione diretta con il cliente e strumenti digitali. Oggi l'azienda conta 50 persone, tra dipendenti e collaboratori e circa 400 Consulenti distribuiti su tutto il territorio nazionale. Una struttura nella quale la sostenibilità, per poter incidere davvero, deve necessariamente passare dalle persone e dal loro modo di lavorare. È proprio questo il presupposto di **"CartOrange4Planet"**: trasformare la sostenibilità da principio condiviso a pratica quotidiana, coinvolgendo l'organizzazione attraverso formazione, sensibilizzazione e azioni concrete. Il progetto è permanente e viene sviluppato

da un Team 4planet composto da due persone di Staff e sette Consulenti di viaggio, chiamati a definire obiettivi e iniziative. La formazione passa dall'Academy interna e dalla piattaforma Travelife, mentre il digitale diventa uno strumento per ridurre progressivamente l'utilizzo della carta e dematerializzare processi e documenti, dai contratti ai biglietti da visita fino ai materiali di viaggio disponibili sull'App CartOrange. Accanto alla trasformazione dei processi ci sono le iniziative sul territorio e a sostegno delle comunità: un insieme di azioni diverse, tenute insieme dall'idea che se la sostenibilità vuole diventare parte della cultura aziendale, deve tradursi in conoscenze, scelte e comportamenti. Anche perché, come racconta **Silvia Poli**, People & Sustainability Manager di CartOrange, «un valore ha senso solo quando diventa un modo di agire».

"CartOrange4Planet" parte dall'idea che la sostenibilità si costruisca dall'interno: come avete coinvolto le persone affinché questo impegno diventasse parte concreta del loro modo di lavorare?

«Siamo partiti parlando con le nostre persone e condividendo con loro quanto sia importante

per noi l'impegno nella salvaguardia del pianeta. Realizziamo viaggi su misura e, proprio per questo, abbiamo un rapporto particolarmente profondo con il territorio e l'ambiente. Ci piace pensare a noi stessi come a un ceramista: così come il ceramista ha bisogno della creta per dare forma alla propria arte, noi abbiamo bisogno della Terra per dare vita ai nostri viaggi. La Terra è, in qualche modo, la nostra materia prima. Senza di essa, semplicemente, non potremmo creare le esperienze che proponiamo ai nostri clienti. Abbiamo scelto inoltre di affiancare alla sensibilizzazione interna una serie di iniziative concrete. Un esempio è la creazione di un team dedicato allo sviluppo di **"CartOrange4Planet"**, nel quale abbiamo coinvolto persone provenienti dai diversi reparti dell'azienda, compresi i nostri venditori. Volevamo infatti che la sostenibilità non fosse un tema affidato a una singola funzione, ma diventasse una responsabilità condivisa e trasversale. Sul piano operativo, abbiamo lavorato, per esempio, per ridurre progressivamente l'utilizzo della carta, accelerando, laddove possibile, la digitalizzazione delle diverse fasi dei nostri processi. Abbiamo



Silvia Bossini, Consulente per Viaggiare, Madeley Cadenas, Social Media Specialist e Silvia Poli, People & Sustainability Manager di CartOrange

investito anche sulla formazione, attraverso un percorso dedicato ai nostri consulenti di viaggio, con l'obiettivo di fornire loro strumenti e competenze per progettare viaggi a minore impatto ambientale».

Il progetto tiene insieme formazione, digitalizzazione, iniziative ambientali e sostegno alle comunità: qual è il filo conduttore che lega azioni così diverse?

«Il filo conduttore è la sostenibilità, uno dei cinque valori di CartOrange, che per noi deve tradursi in comportamenti concreti. Perché un valore ha senso solo quando diventa un modo di agire. Siamo partiti da qui, con l'obiettivo di trasformare la sostenibilità da principio a parte integrante del nostro modo di lavo-

rare e delle scelte che facciamo ogni giorno».

Guardando al percorso avviato con "CartOrange4Planet", qual è il cambiamento che volete continuare a generare, sia all'interno dell'azienda sia nel modo in cui il vostro settore guarda alla sostenibilità e cosa rappresenta il riconoscimento dell'HEART Award?

«Siamo di fronte ad una crisi climatica importante e crediamo sia urgente contribuire a costruire un modo diverso di viaggiare: più responsabile, più consapevole e capace di ridurre la propria impronta ambientale. Vogliamo continuare a coinvolgere tutte le persone di CartOrange perché crediamo che il contributo di ciascuno, anche piccolo, possa dav-

vero fare la differenza. Non dobbiamo smettere di viaggiare e di scoprire le bellezze del nostro pianeta: il viaggio è una straordinaria fonte di benessere e di arricchimento per le persone. Dobbiamo però imparare a farlo in modo più rispettoso e consapevole. Ricevere l'HEART Award per noi è una conferma importante: ci dice che la nostra azienda è sulla strada giusta e, allo stesso tempo, ci dà ancora più motivazione per rafforzare il nostro impegno nello sviluppo di un modo di viaggiare più responsabile e rispettoso dell'ambiente. Vogliamo continuare a essere parte attiva di questo cambiamento, coinvolgendo tutte le persone che collaborano con noi e trasformando la sostenibilità in scelte, azioni e comportamenti concreti».

Dall'ascolto all'azione: l'inclusione diventa una responsabilità condivisa

Alleanza Assicurazioni porta l'inclusione direttamente nei territori con la figura dell'“Ispettore all'Inclusione”, un presidio dedicato ad accompagnare le persone con disabilità lungo il percorso professionale. Il progetto si è aggiudicato la Menzione Speciale della Giuria nella categoria Best Workplace Diversity Strategy

Essere inclusivi significa anche creare le condizioni perché ogni persona possa vivere pienamente la propria esperienza professionale, trovare risposte ai propri bisogni e mettere a valore competenze e aspirazioni. È da questa prospettiva che **Alleanza Assicurazioni**, Compagnia del Gruppo Generali, ha sviluppato il progetto **“Ispettore all'Inclusione”**, Menzione Speciale della Giuria nella categoria Best Workplace Diversity Strategy all'HEART Award 2026. L'iniziativa, avviata nel 2025, introduce una figura che intende essere un punto di riferimento stabile e vicino ai territori per le persone con disabilità, accompagnandole nelle diverse fasi della vita professionale e facilitando il dialogo con manager, Rete e strutture aziendali. Un ruolo che parte dall'ascolto, attraverso momenti di confronto con le persone neoassunte e con quelle già presenti in azienda, per intercettare esigenze, individuare eventuali barriere e contribuire a costruire risposte con-

crete. La scelta di portare questo presidio nella rete commerciale riflette la volontà di andare oltre una concezione dell'inclusione legata prevalentemente agli adempimenti normativi. L'obiettivo è integrare sempre più l'inclusione nella quotidianità organizzativa, facendo emergere bisogni e buone pratiche dai territori e trasformandoli in indicazioni utili anche per migliorare processi e modalità di lavoro. A raccontarci genesi, obiettivi ed evoluzione dell'iniziativa è **Elisa Brancalion**, Responsabile People Value di Alleanza Assicurazioni.

Avete scelto di introdurre una figura nuova, l'Ispettore all'Inclusione: quale esigenza prioritaria avete voluto intercettare e che ruolo svolge nel percorso delle persone con disabilità?

«Essere un'azienda equa e inclusiva è una priorità per Alleanza Assicurazioni, Compagnia del Gruppo Generali. La scelta di istituire la figura di Ispettore all'Inclusione ha l'obiettivo di

offrire alle persone con disabilità un punto di riferimento stabile, competente e vicino ai territori, capace di accompagnarle concretamente lungo tutto il percorso professionale, dall'inserimento alla piena partecipazione alla vita aziendale. L'Ispettore all'Inclusione opera in raccordo con HR, responsabili della Rete e funzioni specialistiche. Attraverso momenti periodici di ascolto con le persone neoassunte e con quelle già presenti in azienda, raccoglie esigenze, intercetta eventuali barriere, segnala opportunità di miglioramento e contribuisce a individuare risposte concrete e tempestive. Il suo ruolo è anche quello di facilitare il dialogo tra persone, manager e strutture aziendali, favorendo l'accesso alle informazioni e agli strumenti disponibili e valorizzando le buone pratiche che emergono nei territori. Non è quindi soltanto una figura di supporto individuale, ma un vero e proprio ponte tra la persona, la Rete e l'azienda, capace di trasformare l'ascolto in azione».

Il vostro progetto punta a superare una visione dell'inclusione legata soprattutto all'adempimento normativo: cosa significa, nella sostanza, accompagnare una persona con disabilità nel suo percorso professionale e valorizzarne le capacità?

«Significa partire dalla persona, dalle sue competenze e dalle sue aspirazioni. La normativa rappresenta un riferimento fondamentale, ma l'inclusione si realizza pienamente quando si creano le

condizioni affinché ogni persona possa partecipare alla vita aziendale, contribuire con le proprie capacità e costruire un percorso professionale sostenibile. Con l'istituzione di questa figura, in Alleanza abbiamo voluto evolvere da un approccio focalizzato principalmente sugli aspetti normativi e sugli adempimenti connessi alla disabilità a un modello integrato orientato a migliorare la qualità dell'esperienza lavorativa e a sostenere la valorizzazione professionale delle persone».

Avete portato questo presidio direttamente nei territori e nella rete commerciale: quale cambiamento volete contribuire a generare nel modo in cui l'organizzazione vive e pratica l'inclusione e che risultati avete raccolto dal lancio del progetto nel 2025?

«Il cambiamento che vogliamo generare è innanzitutto culturale e organizzativo: rendere l'inclusione una responsabilità condivisa e una pratica quotidiana. Abbiamo scelto di portare questo presidio direttamente nella nostra Rete perché è nei territori che prende forma l'esperienza concreta delle persone. Essere presenti significa poter intercettare tempestivamente bisogni e opportunità, supportare i responsabili nelle loro scelte, diffondere buone pratiche e costruire un dialogo continuo tra persone, Rete distributiva e Direzione. Dal lancio del progetto nel 2025 abbiamo rafforzato l'ascolto delle persone con disabilità e dei loro responsabili, facendo emergere punti di forza, barriere e aree di miglioramento legate, tra le altre, all'onboarding, all'accessibilità degli strumenti, alla chiarezza dei riferimenti aziendali e alla gestione delle esigenze individuali. Questo ci ha consentito non solo di offrire risposte più vicine e tempestive, ma anche di raccogliere indicazioni utili per migliorare processi e modalità di lavoro. Nel 2026 abbiamo scelto di far evolvere ulteriormente il progetto inserendo due nuovi/e colleghi/e nel ruolo per garantire un maggior presidio territoriale e rafforzare ulteriormente la connessione tra persone, territori e Direzione, rendendo l'inclusione sempre più strutturata, misurabile e integrata nel nostro modello di leadership e di business».



Cinzia Rizzi, HR Senior Area normativa, People Management ed Elisa Brancalion, Responsabile People Value di Alleanza Assicurazioni

Rispetto, ascolto e inclusione nel nome del BenEssere

Il progetto di BTicino si aggiudica il "Best Workplace Diversity Strategy" grazie al progetto di formazione, sensibilizzazione e ascolto rivolto a tutti i dipendenti con il coinvolgimento dei network aziendali

Star bene al lavoro significa soprattutto star bene fuori, con sé stessi e con gli altri. Ne sono consapevoli in BTicino, che si è aggiudicata il premio HEART per la categoria **"Best Workplace Diversity Strategy"** con il progetto **"BenEssere"** per la categoria aziende sopra i 250 dipendenti. Il riconoscimento, per l'azienda metalmeccanica presente dal Nord a Sud Italia con 9 stabilimenti produttivi, 5 centri R&D, 3 poli logistici e 4 uffici commerciali per macro regioni con quasi tremila addetti, finisce per essere una conferma del proprio cammino imboccato da diversi anni per l'affermazione concreta della DEI al suo interno. Basato su un programma continuativo di formazione, sensibilizzazione e ascolto, messo a budget fisso dall'azienda, **"BenEssere"** ha coinvolto direttamente i network aziendali con l'obiettivo di favorire la diffusione di comportamenti inclusivi in ogni comparto e nello svolgimento dei propri task. Il progetto è stato già integrato nei processi aziendali con sviluppo continuo nel tempo. In concreto, si avva-

le di canali digitali interni ideati per informare, condividere contenuti, promuovere iniziative e raccogliere feedback. Non si tratta in altri termini di un'azione spot, ma proprio di una strategia concreta e costante volta a generare un cambiamento culturale profondo, ben oltre i confini aziendali. Lo ha ribadito a chiare lettere **Lucio Tubaro**, Direttore Risorse Umane di BTicino.

Rispetto, ascolto e valorizzazione delle differenze sono da tempo al cuore delle strategie HR di BTicino, come abbiamo avuto modo di raccontare anche negli altri nostri eventi: in che cosa il progetto vincitore del premio HEART ha ulteriormente rafforzato la vostra visione già così fortemente inclusiva?

«Il progetto **"BenEssere"** ha rafforzato una convinzione che guida da tempo il nostro percorso: l'inclusione, oltre ad essere un valore formalizzato per la nostra azienda, rappresenta una componente essenziale del benessere delle persone e della qualità dell'ambiente di lavoro.

Negli anni abbiamo trasformato questo impegno in una roadmap concreta, fatta di policy, iniziative e scelte organizzative

orientate a rendere BTicino un luogo di lavoro sempre più equo, inclusivo e rispettoso delle differenze. In questo percorso hanno un ruolo importante anche i nostri Employee Resource Group, **Lei@BTicino** e **BTicino Rainbow**, che portano all'interno dell'organizzazione ascolto, bisogni reali e proposte, contribuendo a tradurre i valori aziendali in comportamenti quotidiani. Il progetto **"BenEssere"** ha aggiunto un ulteriore tassello a questa visione perché ci ha permesso di mettere in relazione inclusione, ascolto e cura della persona. Il progetto ci ricorda che valorizzare le differenze significa anche creare le condizioni affinché ciascuno possa sentirsi accolto, partecipare pienamente alla vita aziendale ed esprimere al meglio il proprio potenziale. Il Pre-

mio HEART rappresenta quindi un riconoscimento importante, ma soprattutto la conferma della validità di un approccio fondato sulla concretezza, sul coinvolgimento delle persone e sulla capacità di generare un impatto dentro e fuori dall'azienda».

Tra i canali che avete attivato per diffondere la vostra iniziativa c'è anche il Centro Formazione della Provincia di Varese: come è nata questa collaborazione?

«La collaborazione è nata molti anni fa, negli anni 80, con l'obiettivo di favorire l'inclusione lavorativa di persone diversamente abili. All'interno del nostro stabilimento abbiamo creato e attrezzato un vero e proprio laboratorio di formazione, gestito dal Centro Formativo della

Provincia, nel quale ogni anno circa 15 ragazzi seguono percorsi personalizzati della durata di uno o due anni. Qui svolgono attività manuali che riproducono alcune dinamiche del contesto industriale, acquisendo competenze, autonomia ed esperienza finalizzate ad un avviamento al mondo del lavoro, che sia all'interno della nostra azienda o in altre aziende del territorio. Al termine del percorso, circa il 70% dei partecipanti trova un'opportunità professionale. È un progetto nato in tempi in cui la responsabilità sociale d'impresa non era ancora un tema così diffuso e rappresenta, ancora oggi, un esempio concreto del nostro impegno per l'inclusione».

Alla luce del vostro percorso intrapreso già da tempo, secondo voi è plausibile che BTicino possa diventare d'ora in poi a dieci anni punto di riferimento culturale per tutto il settore metalmeccanico?

«Il percorso che abbiamo costruito nel tempo si è tradotto in progetti strutturati e capaci di generare un impatto reale. Nei prossimi dieci anni vorremmo continuare a consolidare questo approccio, misurandone i risultati, ascoltando le persone e condividendo esperienze e buone pratiche con le altre realtà del settore metalmeccanico. Vorremmo essere l'azienda che contribuisce a far evolvere la cultura del settore, creando reti e dimostrando che benessere, valorizzazione delle differenze e competitività possono rafforzarsi reciprocamente».

Giorgia Castiglioni, Recruiting & HR Operational Development e Maria Paola Toniolo, HR Field Specialist di BTicino



Il talento come percorso, non come traguardo

Dal programma formativo a un ecosistema di sviluppo continuo: il Talent Management Program di Confcommercio accompagna i talenti nel tempo, intrecciando formazione, coaching, esperienze e confronto tra generazioni professionali. Una community di circa 90 persone che cresce insieme all'organizzazione

Il talento, per Confcommercio, non è una qualità acquisita una volta per tutte, ma un potenziale da coltivare nel tempo. Nato nel 2022, il **"Talent Management Program"** è un progetto pensato non come un percorso formativo con un inizio e una fine, ma come un sistema di sviluppo permanente. Ogni anno nuovi talenti entrano nel programma, mentre chi ha già partecipato prosegue il proprio percorso all'interno della community Next Level Talent, dando vita a una rete che oggi coinvolge circa 90 persone. Confcommercio Imprese per l'Italia, principale organizzazione di rappresentanza delle imprese del commercio, del turismo, dei servizi, dei trasporti, della cultura e delle professioni, ha scelto così di trasformare il talent management in una leva strutturale della propria strategia HR. Formazione in aula, coaching, laboratori, project work, realtà virtuale e momenti di confronto con protagonisti di ambiti diversi si intrecciano in un modello basato sul learning by doing, nel quale le competenze vengono sperimentate e messe alla prova. Leadership, comunicazione, collaborazione, nego-

ziazione, innovazione e gestione della complessità sono alcuni dei temi affrontati negli anni, a cui si è aggiunta più recentemente l'Intelligenza Artificiale. La persona resta centrale, con i suoi punti di forza, il proprio potenziale e la possibilità di costruire un percorso di crescita coerente con le proprie caratteristiche. I risultati riguardano sia lo sviluppo delle competenze sia la costruzione di relazioni che attraversano funzioni e generazioni professionali. E proprio la community rappresenta oggi uno degli esiti più significativi del progetto: una rete che punta a superare i silos organizzativi, favorire la contaminazione e contribuire all'evoluzione culturale di Confcommercio. È questo approccio di lungo periodo ad aver portato il Talent Management Program a ricevere il Premio **"Best Learning & Development Strategy"**. Ce ne parla **Fabio Tuzi**, Direttore Centrale Risorse Umane, Sistemi Informativi, Procedure e Affari Generali di Confcommercio Imprese per l'Italia.

Nel vostro "Talent Management Program" non esiste un vero punto di arrivo: ogni anno entra-

no nuovi talenti, mentre quelli delle edizioni precedenti continuano il loro percorso. Perché avete scelto di costruire un modello di sviluppo continuo?

«Siamo partiti dal presupposto che il talento non è una condizione acquisita, ma un potenziale che va costantemente allenato poiché le persone evolvono insieme all'organizzazione. Abbiamo infatti ideato un modello "aperto" in cui ogni nuova edizione accoglie nuovi partecipanti senza escludere chi ha già preso parte al percorso. Il "Talent Program" si trasforma così in uno spazio di sviluppo permanente, capace di accompagnare le persone nel tempo e di creare connessioni trasversali tra diverse generazioni professionali. L'incontro tra chi entra per la prima volta e chi ha già percorso un tratto di strada genera ogni anno nuova energia, preparando le nostre persone ad affrontare scenari futuri complessi e imprevedibili».

Il programma unisce formazione, coaching, laboratori, realtà virtuale e momenti di confronto con persone provenienti da mondi molto diversi: cosa offrite ai vostri talenti che un tradi-

Premio Best Learning & Development Strategy

Talent Management Program

Lidia Lagrotteria, Human Resources Expert e Simonetta Digiorgio, Human Resources Expert di Confcommercio Imprese per l'Italia

zionale percorso formativo non riuscirebbe a dare?

«Puntiamo ad offrire esperienze che generino apprendimento. Più che trasferire nozioni o fornire risposte preconfezionate, vogliamo allenare la capacità di lettura del contesto, sviluppare la capacità di agire nell'incertezza e la consapevolezza relazionale. L'integrazione tra realtà virtuale, coaching, laboratori e testimonianze da contesti eterogenei stimola nuovi punti di vista e genera domande inedite. Il partecipante è chiamato a mettersi in gioco e sperimentare in prima persona. Non proponiamo un modello rigido di talento a cui conformarsi, ma offriamo gli strumenti affinché ciascuno possa riconoscere e valorizzare il proprio potenziale unico».

Quali sono fra i risultati più concreti e misurabili generati dal progetto quelli che considerate più significativi e perché?

«In tre edizioni abbiamo strutturato una community attiva di circa 90 persone: una rete solida di relazioni tra funzioni diverse, una conoscenza più profonda della macchina organizzativa ed un engagement che prosegue ben oltre le singole iniziative. Questo dimostra che il programma è percepito come uno spazio di crescita continuativo e non come un semplice intervento formativo. I benefici si riflettono anche sugli indicatori di retention: negli ultimi quattro anni abbiamo registrato un netto calo delle uscite volontarie, segno evidente di un ambiente in cui le persone si sentono valorizzate e sviluppa-

no un forte senso di appartenenza».

Qual è il valore più importante che sperate questa rete di talenti possa generare, nel tempo, per Confcommercio?

«Ci aspettiamo che questa community abbia un ruolo attivo nell'evoluzione e nel cambiamento culturale dell'organizzazione. Immaginiamo persone capaci di superare le logiche di silos, condividere competenze e costruire relazioni basate sulla fiducia reciproca. La nostra ambizione è che le persone che ne fanno parte favoriscano la contaminazione di idee e nuovi modelli di collaborazione, trasformando il cambiamento in opportunità di crescita e innovazione per la Confederazione».

Costruire benessere, creare una casa condivisa

Con “#casaisolmant”, Gruppo Tecnasfalti porta il wellbeing nella quotidianità delle persone attraverso un ecosistema di servizi, attività e occasioni di relazione: un progetto che interpreta il welfare come cura concreta e costruzione di comunità

Per un'azienda che da quasi cinquant'anni lavora sul comfort degli ambienti e sulla qualità della vita delle persone, occuparsi di benessere anche dentro i propri spazi di lavoro è quasi una naturale estensione della propria identità. “#casaisolmant” è il progetto con cui il Gruppo Tecnasfalti ha ricevuto la Menzione Speciale della Giuria nella categoria “Best Health & Wellbeing Strategy” dell'HEART Award 2026.

Fondata nel 1976, Tecnasfalti è una wellness company italiana specializzata nello sviluppo di soluzioni per l'isolamento acustico e il comfort indoor. Presente in oltre 50 Paesi, il Gruppo opera attraverso i brand Isolmant, dedicato all'isolamento acustico e termico in edilizia, e Isospace, che sviluppa pannelli fonoassorbenti di design. Ricerca, innovazione e sostenibilità si intrecciano così con una visione del benessere che riguarda tanto gli spazi quanto le persone che li abitano.

Avviato nel gennaio 2025, “#casaisolmant” nasce proprio dalla volontà di portare questa attenzione nella vita quotidiana

dell'azienda. Non un catalogo di benefit, ma un ecosistema di wellbeing costruito intorno a esigenze concrete: contrastare la sedentarietà, favorire l'equilibrio tra vita professionale e personale, offrire occasioni di cura e, allo stesso tempo, creare nuove opportunità di relazione. A raccontarci la sua genesi, la filosofia che lo sostiene e l'idea di “casa” che ne è alla base, è **Eugenio Canni Ferrari**, Amministratore Delegato del Gruppo Tecnasfalti.

Quale esigenza ha dato vita a “#casaisolmant” e perché per voi era importante trasformarla in un vero e proprio progetto strutturato di wellbeing?

«“#casaisolmant” nasce da una consapevolezza molto semplice: il benessere delle persone non può essere qualcosa di occasionale, ma deve entrare nella quotidianità di ciascuno di noi. Siamo un'azienda che da sempre mette le persone al centro e che, attraverso i propri prodotti, si occupa di comfort e qualità della vita. Ci è sembrato quindi naturale portare la stessa attenzione anche all'interno dell'azienda, par-

tendo dalle esigenze concrete di chi ci lavora ogni giorno.

Il contesto contemporaneo ci ha posto davanti a bisogni sempre più evidenti: il benessere fisico in un lavoro spesso sedentario, la necessità di trovare un maggiore equilibrio tra vita professionale e personale, ma anche il bisogno di creare occasioni di relazione e di appartenenza.

Da qui la scelta di non costruire una semplice lista di benefit, ma un progetto strutturato e continuativo. “#casaisolmant” è nato per rendere il wellbeing concreto, accessibile e parte della vita quotidiana in azienda: un modo per prenderci cura delle persone attraverso piccoli e grandi gesti, ogni giorno. La partecipazione molto alta ci conferma che questa direzione risponde a un bisogno reale: quasi il 100% dei dipendenti utilizza almeno una delle attività o dei servizi messi a disposizione».

Yoga aziendale, palestra, servizi dedicati a fornitura, lavaggio e riparazione abiti da lavoro, momenti di condivisione con colleghi e famiglie: cosa tiene

insieme iniziative così diverse e qual è la filosofia che sta dietro a “#casaisolmant”?

«A tenere insieme iniziative apparentemente molto diverse è la stessa domanda: “Di cosa hanno bisogno le persone per stare bene qui?” La risposta non è uguale per tutti. Per qualcuno significa avere la possibilità di fare yoga durante la pausa pranzo, per qualcun altro trovare in azienda una palestra, avere gli abiti da lavoro sempre puliti e in ordine o semplicemente poter condividere un momento informale con

i colleghi e le loro famiglie fuori dall'orario lavorativo. Per questo abbiamo scelto di non definire il wellbeing in modo rigido. #casaisolmant è un ecosistema di servizi e occasioni diverse, pensato per incidere concretamente sulla qualità della vita quotidiana. La filosofia è quella di un welfare concreto, accessibile e vicino alle persone. Non definito da benefit “da catalogo”, ma ricco di soluzioni che eliminano piccole incombenze, favoriscono il benessere fisico e mentale, facilitano le relazioni e rafforzano il senso di

comunità».

Nel nome del progetto c'è l'idea di “casa”: quale tipo di ambiente e di relazioni volete contribuire a costruire attraverso “#casaisolmant”?

«La “casa” per noi è prima di tutto un luogo in cui sentirsi bene, accolti e parte di qualcosa. È anche un concetto molto vicino a quello che siamo come azienda: come già detto, da sempre ci occupiamo di comfort e di qualità della vita delle persone, soprattutto all'interno degli spazi in cui vivono. Ci è sembrato quindi naturale chiederci: perché non portare la stessa attenzione al comfort e al benessere anche nel luogo in cui le persone trascorrono una parte importante della propria giornata, cioè l'azienda? Da qui nasce l'idea di “#casaisolmant”: non volevamo semplicemente creare un ambiente di lavoro più piacevole, ma costruire un luogo che avesse un po' quel senso di casa. Un ambiente in cui stare bene, in cui sentirsi accolti e in cui il benessere individuale e quello collettivo potessero alimentarsi a vicenda. Per questo abbiamo scelto di creare occasioni di ascolto, collaborazione e condivisione, anche al di là del ruolo professionale. Ecco perché coinvolgiamo, in alcuni momenti, anche le famiglie: perché crediamo che le relazioni che costruiscono una comunità possano andare oltre la porta dell'azienda. In questo senso, #casaisolmant è un progetto di wellbeing, ma anche un progetto culturale. Vogliamo che le persone non si limitino a lavorare bene in azienda, ma che abbiano la sensazione di stare bene insieme. Per noi, il risultato più importante è proprio questo: un'azienda vissuta con maggiore benessere, partecipazione e senso di comunità».



Eugenio Canni Ferrari, Amministratore Delegato del Gruppo Tecnasfalti

Un tg per informare e ingaggiare

Un format semplice ma originale, realizzato interamente in-house, che ogni mese racconta cosa accade in azienda dando voce e volto alle persone. Così il telegiornale di Italiaonline diventa uno strumento di informazione, partecipazione e senso di appartenenza

Con un'audience pari a 29 milioni di utenti unici mensili, una market reach del 66% e oltre 100 mila clienti PMI, Italiaonline è la principale AI digital company italiana, con una massiccia presenza sul mercato nei comparti più diversi. Sembra perciò quasi un paradosso che uno dei due riconoscimenti di HEART andati a "noiTG" premi il budget minimo utilizzato per realizzarlo. L'altro riconoscimento come **"Best Internal Communication"** per le aziende sopra i 250 dipendenti è invece la dimostrazione concreta della capacità di una realtà aziendale così articolata di saper comunicare bene con la propria popolazione aziendale. Il doppio successo è stato dunque reso possibile dalla combinazione di attitudini comprovate nella stesura di testi, riprese e montaggio di video tutte realizzate "in house" grazie al proprio studio attrezzato, seguita dalla diffusione dei contenuti via newsletter e sotto forma di news circolanti sulla intranet dell'azienda, rilanciati anche sui propri canali social con post ad hoc. L'altro aspetto essenziale che ha decretato la vittoria "moltiplicata per due" è proprio il tg condotto mese dopo mese

da un dipendente diverso, scelto con il meccanismo della call to action. Cuore del prodotto televisivo è la sintesi delle principali notizie accadute nei trenta giorni precedenti, affiancate da news su attività extra-aziendali svolte dalle persone. In questo modo, si dà valore ai progetti e alle attività dei dipendenti di Italiaonline, con il conseguente miglioramento di engagement e benessere organizzativo in generale. Il compito di svelarci ulteriori dettagli dell'originale progetto spetta a **Davide Valenti**, Internal Communication Director.

"Best Internal Communication" e "Low Budget Strong Impact" sono le categorie con cui vi siete aggiudicati due diversi premi per il vostro TG: quale ruolo ha giocato la presenza di una forte coesione interna già presente per questa doppia vittoria?

«Raccontare ogni mese cosa succede in un'azienda di oltre 1.600 persone, tra dipendenti e rete vendita, distribuite in tutta Italia, è possibile soltanto quando le persone si fidano e collaborano insieme. Il premio "Best Internal Communication" rico-

nosce il valore del format come strumento di coesione: un TG che non si limita a informare, ma fa incontrare virtualmente persone che nel quotidiano non lavo-

rano fianco a fianco, mostrando anche il lato umano dei progetti aziendali. Il premio "Low Budget Strong Impact" certifica un aspetto per noi decisivo: "noiTG" è realizzato interamente in casa, dai testi alla regia, dal montaggio alla diffusione. E senza coesione interna non lo potremmo fare. La doppia vittoria racconta che quando la coesione interna è reale si trasforma in risultati misurabili, sia in termini di qualità della comunicazione che di efficienza delle risorse che di gradimento e riconoscibilità, anche all'esterno sui canali social di Italiaonline».

Interessante il meccanismo della "call to action" che avete utilizzato per far ruotare le vo-

stre persone nella conduzione del vostro TG: come è nata l'idea e quale impatto ha avuto nella crescita dell'engagement interno?

«Volevamo che "noiTG" fosse percepito come un prodotto di tutta l'azienda. Ogni mese la conduzione è affidata al nostro team affiancato da una collega o un collega diversi, che si candidano rispondendo a un invito aperto lanciato sui canali interni. Abbiamo mostrato voce e volto di decine di persone di aree, ruoli e sedi differenti. Non è un casting né una selezione: chiunque può risponderci. Il meccanismo funziona perché sono le persone dell'azienda a diventare voce e volto del racconto. L'impatto sull'engagement è sta-

to evidente su più fronti. Sapere che una o un collega che magari si conosce o di cui si è sentito parlare sarà in video, crea un motivo in più per guardare, condividere, commentare il TG. Inoltre, chi ha condotto diventa ambasciatore del progetto, e la sua esperienza racconta che partecipare è possibile e anche divertente. Infine, guardare un TG condotto anche da persone non professioniste della comunicazione restituisce autenticità al racconto e incide sul senso di appartenenza».

Tra gli elementi che avete voluto potenziare attivando questo progetto c'è il knowledge sharing: quanto conta per un'azienda come la vostra "democratizzare" la formazione dei dipendenti in un momento storico come questo di fortissima accelerazione tecnologica?

«Certamente viviamo una fase di accelerazione tecnologica in cui competenze, strumenti e modi di lavorare cambiano rapidamente, ma siamo una digital company e l'innovazione è nel nostro DNA. Ciò che è importante è evitare di generare "isole", ma stimolare la condivisione di conoscenza. "noiTG" nasce anche per rispondere a questo bisogno, in una forma volutamente semplice e non tecnica.

"noiTG" non è e non deve essere formazione in senso tradizionale, ma è certamente uno strumento di democratizzazione della conoscenza. Questo modello di comunicazione capillare, continuativa e inclusiva è un tassello essenziale per la cultura di un'impresa».

Alessio Micalizzi, Social Media Communication Director e Davide Valenti, Internal Communication Director di Italiaonline



L'unione (digitale) fa la forza

Si chiama "SogeLife" il progetto di comunicazione interna del Gruppo Sogegross rivolto a tutta la sua popolazione aziendale, caratterizzata da una grande varietà di esperienze, generazioni e competenze

Non solo servizi e comunicazioni pratiche, ma partecipazione, coinvolgimento e senso di appartenenza raccolti in un unico ecosistema digitale: sono questi i pilastri distintivi di **"SogeLife: costruire una people experience diffusa nella GDO"**, il progetto di comunicazione interna del **Gruppo Sogegross**, che si è aggiudicato il premio **"Best Internal Communication"** fra le aziende sopra i 250 dipendenti. Si tratta di un risultato importante per una realtà della GDO, caratterizzata da una popolazione aziendale molto diversificata per ruoli, geografia e anagrafe. Il progetto vincitore alla prima edizione di HEART si contraddistingue infatti per la sua visione d'insieme dei processi HR, fornendo non soltanto l'accesso a servizi e comunicazione, ma promuovendo anche il coinvolgimento diretto della intera popolazione aziendale di Sogegross, composta da collaboratori di negozio, della logistica e poi dai dipendenti della sede centrale e dai manager di prossimità. Tra le iniziative collaterali che mirano proprio a favorire la crescita della community nell'ottica della cittadinanza organizzativa c'è **"Basko For Next Gen"**. L'obiettivo finale del progetto che ha preso parte

al nostro Award è stato dunque rendere reale e concreto il concetto di vicinanza dell'azienda ai suoi addetti, puntando quotidianamente su pratiche inclusive e partecipative. In particolare, realizzare **"SogeLife"** ha comportato dare vita a un piano editoriale ad hoc, a momenti di formazione e ascolto continuo con il coinvolgimento dei manager. Il progetto si è aggiudicato la vittoria proprio per essere riuscito a rendere la comunicazione interna decisamente più fluida e diretta, favorendo le connessioni quotidiane tra vertice e base e soprattutto tra persona e persona, oltre ogni ruolo. Lo ha sottolineato durante la nostra intervista **Gabriele Ciambi**, Direttore Risorse Umane e Affari Legali del Gruppo.

Migliorare la comunicazione interna in un'azienda complessa come la vostra è sicuramente una strategia necessaria: quanto è migliorata grazie all'ecosistema digitale e integrato cui avete dato vita con il vostro progetto?

«In un Gruppo articolato per territori, insegne e mestieri, con una popolazione in larga parte non desk-based, rendere le informazioni accessibili a tutti in modo semplice, omogeneo e im-

mediato è una sfida fondamentale. Con **"SogeLife"** abbiamo voluto superare la frammentazione

precedente, creando un unico ambiente digitale nel quale far convergere comunicazione, servizi, formazione, welfare e opportunità. Ma l'idea va oltre il portale ed è racchiusa nel nome stesso: accompagnare le persone nella loro vita in azienda e non solo. A partire dall'onboarding, **"SogeLife"** vuole rendere più semplice l'esperienza quotidiana e contribuire a far sentire ciascuno parte di una comunità. Oggi possiamo inoltre misurare accessi e modalità di interazione con la piattaforma: questo ci permette non soltanto di comunicare, ma di comprendere meglio cosa interessa realmente alle nostre

persone e far evolvere di conseguenza contenuti e servizi».

Tra le attività a supporto per la messa a terra di "SogeLife" avete previsto il forte coinvolgimento dell'area manageriale: in che modo lo avete fatto e quanto lo scambio tra l'area HR e la "base" not desk-based è migliorata grazie a questa scelta?

«In una realtà come la nostra la tecnologia, da sola, non sarebbe stata sufficiente. Per questo abbiamo coinvolto il management fin dal lancio, chiedendo ai responsabili di diventare facilitatori e ambasciatori del progetto nei

confronti delle proprie persone. È stato particolarmente importante nella rete, dove il rapporto quotidiano con il responsabile rimane uno dei principali canali attraverso cui l'azienda viene percepita e vissuta. **"SogeLife"** ci ha così consentito di affiancare alla relazione manageriale un canale diretto e comune a tutto il Gruppo, avvicinando HR anche alle popolazioni non desk-based. Il percorso è ancora in evoluzione, ma per noi il principio è chiaro: il digitale non sostituisce la relazione, la rende più semplice e può moltiplicarne le occasioni».

Quali parti di "SogeLife" sono state più gettonate e quali pensate di implementare ulteriormente nei prossimi anni?

«Le sezioni che hanno suscitato maggiore interesse sono **"Crescita e Formazione"** e **"Per il nostro Benessere"**. È un dato che ci fa particolarmente piacere perché riflette l'attenzione delle persone verso due ambiti sui quali il Gruppo sta investendo. Seguono i servizi di utilizzo quotidiano, come la consultazione del cedolino e la prenotazione del pranzo. Anche le news ci restituiscono indicazioni interessanti: tra le più lette troviamo quelle dedicate alle nuove aperture e agli eventi che vedono protagonista il Gruppo. Per noi questi dati sono soprattutto una forma di ascolto. Vogliamo continuare a sviluppare formazione, welfare, servizi e contenuti partendo anche da ciò che le persone cercano e scelgono di approfondire. Perché **"SogeLife"** non vuole essere un progetto concluso: deve continuare a crescere insieme alle persone che lo utilizzano».

Gabriele Ciambi, Direttore Risorse Umane e Affari Legali di Gruppo Sogegross, e Leo Mansueto sul palco dell'HEART AWARD



Ripensare l'ufficio per dare valore alla presenza

Genertel ha trasformato Palazzo Stock, a Trieste, in un ecosistema di spazi dedicati a collaborazione, connessione e benessere. Un progetto che interpreta la presenza in ufficio non come obbligo, ma come occasione per incontrarsi, condividere idee e costruire relazioni

Che cosa deve offrire oggi un ufficio in un'organizzazione che ha adottato un modello di lavoro ibrido? Per Genertel la risposta non passa semplicemente dalla qualità degli ambienti, ma dalla capacità dello spazio di dare valore al tempo trascorso insieme. Da questa idea nasce **"Genertel@Stock"**, il progetto con cui la Compagnia assicurativa digitale del Gruppo Generali ha ripensato la propria sede triestina, trasformando lo storico Palazzo Stock in un ambiente contemporaneo, flessibile e progettato intorno ai nuovi modi di lavorare.

L'intervento ha mantenuto il legame con l'identità dell'edificio, introducendo spazi pensati per favorire collaborazione, concentrazione e socialità: dai meeting room e ambienti multifunzionali ai Gravity Point, dedicati agli incontri informali, fino alla Quiet Room. A questi si aggiungono tecnologie per il lavoro ibrido e soluzioni orientate alla mobilità sostenibile. Il progetto ha inoltre ottenuto la certificazione LEED® Gold.

Il cambiamento ha riguardato anche l'organizzazione: il trasferimento ha riunito persone e competenze prima distribuite in sedi diverse, favorendo nuove occasioni di confronto. Secondo i dati rilevati dall'azienda, sono aumentate sia la presenza in ufficio sia la collaborazione percepita dai colleghi. È questo il progetto che ha portato Genertel a conquistare il **"Best Workspaces"** dell'HEART Award. A parlarne è **Luca Ascolese**, Responsabile Risorse Umane di Genertel.

Come è nata la scelta di ripensare Palazzo Stock e di dare un nuovo significato alla presenza in ufficio?

«Palazzo Stock è molto più di una sede aziendale: è un luogo che fa parte della storia industriale di Trieste e che per quasi un secolo ha rappresentato innovazione, lavoro e sviluppo per il territorio. Quando abbiamo avviato il progetto di riqualificazione, abbiamo visto l'opportunità di restituire nuova vita a un edificio

iconico, preservandone l'identità e proiettandolo verso il futuro. Per una realtà come Genertel, infatti, nata dall'innovazione e abituata a evolvere insieme alle persone e alla tecnologia, ripensare la sede significava anche dare forma concreta al nostro modo di lavorare. Questa attenzione alle persone è andata di pari passo con una progettazione responsabile anche dal punto di vista ambientale, riconosciuta dal conseguimento della certificazione LEED® Gold.

Allo stesso tempo, ci siamo interrogati sul significato della presenza in ufficio in un contesto in cui Generali e Genertel hanno sposato un modello di lavoro ibrido. La nostra riflessione è partita da una domanda semplice: quale valore aggiunto deve offrire oggi una sede aziendale? La risposta è stata che l'ufficio non deve essere soltanto il luogo in cui si svolgono delle attività, ma uno spazio in cui le persone si incontrano, collaborano, condividono idee e rafforzano il senso di appartenenza.

Per Genertel, inoltre, il trasferimento a Palazzo Stock ha avuto un significato particolare: ha consentito di riunire sotto lo stesso tetto persone e competenze che per anni erano distribuite in sedi diverse, creando nuove opportunità di collaborazione e confronto quotidiano».

Avete trasformato una sede storica in uno spazio molto diverso: quali erano le caratteristiche che da subito volevate introdurre per favorire collaborazione, innovazione e benessere?

«Fin dall'inizio avevamo una convinzione molto chiara: gli spazi influenzano il modo in cui le persone lavorano, collaborano e si sentono. Per questo abbiamo

progettato un ambiente capace di coniugare il fascino e l'identità di un edificio storico con le esigenze del lavoro contemporaneo, rendendo meaningful la quota di tempo che ogni collega passa in ufficio.

Abbiamo superato il concetto tradizionale di ufficio basato esclusivamente sulla postazione individuale, creando un ecosistema di spazi diversi e complementari. Le meeting room e gli spazi ibridi facilitano il confronto tra colleghi in presenza e da remoto, potendosi trasformare in funzione dei bisogni in sale per riunioni contenute, grandi spazi collaborativi o auditorium per momenti plenari; i Gravity Point, presenti a ogni piano, favoriscono momenti convi-

viali e incontri informali che spesso generano nuove idee e nuove connessioni.

Abbiamo inoltre dedicato particolare attenzione al benessere delle persone. La Quiet Room, ad esempio, è uno spazio pensato per ritrovare concentrazione, fare una pausa o semplicemente rigenerarsi durante la giornata. L'obiettivo è offrire a ciascuno la possibilità di scegliere l'ambiente più adatto alle proprie attività, promuovendo al tempo stesso collaborazione, inclusione e qualità della vita lavorativa».

Avete raccontato che l'obiettivo non era semplicemente creare un ufficio più bello, ma trasformare la presenza in un'esperienza di relazione e connessione. Che cambiamento avete visto nelle persone?

«Tra i segnali più incoraggianti vediamo una maggiore spontaneità nelle relazioni e più occasioni di confronto tra persone e competenze diverse. Gli spazi facilitano la collaborazione trasversale, la condivisione di idee e una partecipazione più attiva alla vita aziendale.

Anche la presenza stessa in ufficio, all'interno delle nostre policy di smart working, è aumentata, segno che oggi le giornate in presenza vengono vissute come momenti più ricchi e significativi. Così come è cresciuto significativamente il livello di collaborazione percepito dai colleghi, come misurato annualmente attraverso la nostra engagement survey. Ma in assoluto il risultato che ci rende più orgogliosi è vedere Palazzo Stock tornare a essere un luogo vivo. Un edificio con una storia importante che oggi continua a generare valore, mettendo al centro le persone, le loro relazioni e la loro capacità di costruire insieme il futuro di Genertel».



Michele Serra, Responsabile Operations & Business Processes e Luca Ascolese, Responsabile Risorse Umane di Genertel

«Sì ai social aziendali, se ci fanno uscire dalla comfort-zone»

Il progetto di Casta Diva Group si prefigge lo scopo di costruire una cultura aziendale vera e propria mettendo in connessione la popolazione interna sparsa su più sedi utilizzando l'approccio "phigital"

I social aziendali possono essere visti come un'invasione della privacy, oppure no: tutto dipende da quanto è chiaro l'obiettivo di partenza. Lo ha sottolineato Ivana Costa, Head of Client Services Curiosity Box di Casta Diva Group, rispondendo alle nostre domande su "The Value Connection". Il progetto della communication company, composta da 8 società distribuite in 5 città italiane, si è aggiudicato il riconoscimento di HEART per la categoria "Most Effective Employee Engagement Strategy". Più nel dettaglio, in meno di un anno sono stati realizzati quattro workshop per definire i valori del Gruppo, trasformati poi in headline e grafiche, successivamente lanciati alla convention aziendale con attività di engagement e alla fine trasformati in una vera e propria t-shirt collection. Ultima novità di quest'anno è stata proprio la creazione di un gruppo WhatsApp dedicato, per consentire ai valori sopra richiamati di tradursi in comportamenti quotidiani, sotto forma di contenuti, challenge,

mentorship e iniziative dedicate. Veicolati via chat.

Costruire una cultura aziendale condivisa e accrescere l'engagement in Casta Diva erano gli obiettivi al centro del vostro progetto: quanto siete soddisfatti dei risultati raggiunti?

«Siamo molto soddisfatti del percorso che stiamo facendo. Per noi questo è un inizio: la vera sfida è la costanza nel tempo. La cultura aziendale non si costruisce nel breve termine, è la goccia che scava la pietra. E bisogna stare molto attenti a dosare gli ingredienti: se si esagera si rischia di infastidire, se si diluisce troppo non si lascia il segno. I primi risultati ci hanno confortato: non era scontato ottenere una risposta così positiva in termini di partecipazione. Questo conferma che abbiamo intercettato un bisogno non manifesto, ma latente in molti. L'adesione, su base assolutamente volontaria, al gruppo WhatsApp è, ad esempio, la prova che c'erano aperture al nuovo e curiosità. E il fatto che le persone non ne sia-

no uscite vuol dire che, almeno fino a oggi, l'interesse è rimasto. Il lavoro è lavoro, con i suoi giusti confini. Ma se lo si può fare in un ambiente piacevole, e anche con un sorriso, è meglio».

Per individuare i valori aziendali comuni avete organizzato in meno di un anno 4 workshop: come avete fatto a raggiungere tutta la popolazione aziendale sparsa in 5 diverse città italiane?

«In questo tipo di progetti, il percorso è più importante della meta, perché crea consapevolezza. Quando poi si sta costruendo l'identità non di una singola società, ma di un gruppo di realtà diverse per attività e dimensioni, la sfida si fa ancora più interessante e necessariamente l'approccio deve essere più ampio. Abbiamo iniziato con dei gruppi di co-creazione, coinvolgendo rappresentanti di tutte le società, per costruire una base comune e condivisa. Ne sono emerse delle aree valoriali comuni, che abbiamo tradotto in slogan e grafiche di impatto.

Questo vuol dire semplificare? Sì, ma è fondamentale per creare un linguaggio condiviso, attorno al quale far ruotare il racconto. Per lanciare il progetto e raggiungere tutta la popolazione aziendale, abbiamo approfittato dell'unico momento annuale in cui ci troviamo tutti nello stesso posto: la Convention aziendale. In questa occasione, Andrea De Micheli, Presidente e CEO di Casta Diva Group, ha raccontato il progetto in prima persona. Il commitment da parte del top management è fondamentale per la riuscita di un progetto di questo tipo. La modalità di presentazione ha alternato momenti più seri ad approcci ludici: un quiz, una collezione di t-shirt dedicata, lavori di gruppo in cui tutti sono stati coinvolti per tradurre i valori in comportamenti

concreti. Dopo il lancio del progetto, attraverso il nuovo gruppo WhatsApp "CDG Inside", i valori sono arrivati sui telefoni di tutte le persone e, con essi, le attività di engagement che stiamo lanciando per portarli in vita, di volta in volta».

Il gruppo WhatsApp partito quest'anno è quindi l'ultima evoluzione del progetto: in futuro pensate di esplorare altri tipi di social? In caso positivo, quali vorreste usare? In caso negativo, come implementerete il vostro progetto?

«La nascita del gruppo ha un forte valore simbolico: gli altri gruppi esistenti facevano capo alle diverse divisioni aziendali, mentre "CDG Inside" è anche il segno tangibile di una nuova identità che sta prendendo for-

ma. Ma si tratta comunque solo di un canale, di un modo facile e immediato per entrare in connessione. Non è il mezzo, ma il contenuto a fare la differenza. Stiamo esplorando anche altre piattaforme digitali per creare delle "stanze online" di incontro per gruppi ristretti. Ma, ove possibile, vogliamo soprattutto promuovere l'incontro dal vivo tra le persone, cosa di cui oggi c'è tanto bisogno. Un esempio è lo Swap Worlds: la possibilità di partecipare a pranzi "al buio" con persone che non si conoscono, appartenenti ad altre aziende del Gruppo, abbinare in modo casuale e con il pranzo offerto da Casta Diva. Un invito alla "contaminazione" (che è uno dei nostri valori) e a uscire dalla propria comfort zone».



Andrea De Micheli, Chairman and CEO di Casta Diva Group, Bianca Vanni, jr Copywriter di Curiosity Box, Ana Mantilla Lopez, jr Art Director di Casta Diva Group, Hilija Russo, Creative Director & Creative Strategist di Casta Diva Group, Marco Giannone, Art Director di Curiosity Box, Ivana Costa, Head of Client Services, Paolo Gardenghi, Responsabile Welfare e Responsabilità Sociale d'Impresa di Day, Andrea Tagliani, jr Copywriter di Curiosity Box, Giulia Ratti Claris, Account Director di Curiosity Box, Giulia Pasca, Sustainability Expert di Casta Diva Group

Il valore di allenarsi insieme al cambiamento

Allenare la leadership significa anche imparare a osservare, ascoltare, sperimentare e migliorare insieme. È la strada scelta da Gruppo Helvetia Italia per accompagnare la trasformazione culturale dell'organizzazione, portando i principi del Lean Management nella pratica quotidiana

Si è aggiudicato il premio HEART "Best Leadership Development" per la categoria delle aziende sopra i 250 dipendenti il gruppo assicurativo di origine svizzera presente nel nostro Paese dal 1948. Suddiviso in una versione "short" riservata agli executives e in una estesa a tutti gli altri manager, il progetto formativo e di coaching di Gruppo Helvetia Italia chiamato "Leadership Program 2026" punta a migliorare la cultura aziendale complessiva, partendo proprio dalla leadership. Come ci racconta **Marco Franceschetti**, Chief Human Resources Officer di Gruppo Helvetia Italia.

La fase complessa di trasformazione che sta attraversando il Gruppo Helvetia Italia vi ha spinto a rafforzare la consapevolezza della leadership sulla necessità di governare il cambiamento per mezzo di una formazione ad hoc: siete soddisfatti della strada intrapresa e come pensate di implementarla?

«Sì, proprio perché la consideriamo un investimento di medio-lungo periodo. Con il nostro progetto abbiamo infatti posto le basi per una leadership più consapevole,

ma il prossimo passo sarà portare questi principi dall'aula alla pratica, diffondendoli all'interno di tutta l'organizzazione. Per l'importante trasformazione in atto nella nostra Compagnia, stiamo lavorando da tempo sulla cultura aziendale, chiedendo alle nostre persone di realizzare un vero e proprio cambio di passo. Di qui nasce la nostra attenzione al fondamentale ruolo dei manager. Sono loro, infatti, prima di ogni processo, a tradurre la strategia in comportamenti concreti e accompagnare le persone nel cambiamento. Per queste ragioni abbiamo scelto di investire sulla leadership, proprio per costruire un approccio comune e un linguaggio condiviso coerenti con la trasformazione in atto. Di qui la scelta di porre al centro del progetto i principi del Lean Management, un modo di pensare e di lavorare, che invita a osservare con attenzione ciò che accade, a individuare gli ostacoli, a coinvolgere le persone nella ricerca delle soluzioni e a sperimentare, con continuità, piccoli miglioramenti».

Un manager davvero in grado di governare il cambiamento deve essere in altri termini qua-

si per definizione anche "lean": come avete messo in pratica questo principio nel vostro progetto? Ho letto della palestra "kaizen": in cosa consiste più nel dettaglio?

«Essere "lean", per noi, significa prima di tutto cambiare prospettiva. Non si tratta semplicemente di applicare una metodologia o utilizzare alcuni strumenti, ma di sviluppare un modo diverso di osservare il lavoro e affrontare i problemi.

Per questo abbiamo voluto affiancare alla formazione manageriale un'esperienza concreta come la Palestra Kaizen. Non volevamo che il Lean Management restasse un concetto teorico: volevamo creare un contesto in cui le persone potessero sperimentarlo direttamente sul campo. La Palestra Kaizen è infatti un laboratorio pratico nel quale i manager lavorano insieme ai propri team su processi e situazioni reali. Osservano ciò che accade, individuano inefficienze, ne ricercano le cause e sperimentano rapidamente possibili soluzioni.

Ma il suo valore va oltre il miglioramento dei processi. Per noi è soprattutto uno strumento di crescita manageriale, perché aiuta i



Melissa Tessandri, Corporate Communication, Valentina Ricchiuti, Responsabile Corporate Communication, Michele Crespi, Responsabile Transformation & HR Competence center, Marco Franceschetti, Chief Human Resources Officer, Alida Dossena, Transformation & HR Competence center di Gruppo Helvetia Italia

leader a sviluppare competenze fondamentali come l'ascolto, il coinvolgimento delle persone, la capacità di facilitare il confronto e costruire soluzioni insieme ai team. L'esperienza si basa su principi semplici, ma sfidanti. Il primo è eliminare gli alibi, concentrandosi su ciò su cui si può davvero perfezionare. Il secondo è migliorare l'esistente, con piccoli passi ma continui, valorizzando al meglio le risorse disponibili. Il terzo è cercare le cause e non i colpevoli: comprendere a fondo i fenomeni e intervenire sui processi per prevenire gli errori e rendere il lavoro sempre più efficace. Infine, lavorare in squadra, perché il miglioramento nasce dal coinvolgimento di chi vive il processo e ne conosce da vicino opportunità e criticità. In fondo, la Palestra Kaizen rappresenta perfettamente l'idea di leadership che vogliamo promuovere

in Helvetia: una leadership che non si limita a decidere o controllare, ma che crea le condizioni affinché le persone possano contribuire, assumersi responsabilità e generare valore».

In che modo e come l'esperienza vissuta dai vostri manager sarà trasferita anche al resto della popolazione aziendale?

«Vogliamo che quanto da loro appreso e sperimentato si diffonda progressivamente attraverso l'esempio, il confronto e il coinvolgimento diretto delle persone nei percorsi di miglioramento. Quando un manager adotta nuovi approcci, favorisce il coinvolgimento delle persone, promuove il confronto e incoraggia la ricerca continua di soluzioni migliori, genera un impatto che va ben oltre il perimetro del progetto stesso.

Accanto alla sperimentazione

abbiamo pertanto previsto momenti di follow-up per verificare l'efficacia delle azioni introdotte, consolidare le soluzioni che dimostrano di generare valore e valutarne l'applicabilità in altri contesti aziendali, con l'obiettivo di favorire la diffusione delle pratiche più efficaci. Anche la giornata conclusiva avrà un ruolo importante in questo percorso: sarà un'occasione per condividere esperienze, risultati e casi concreti di miglioramento all'interno della Compagnia.

Non ci interessa che il progetto venga ricordato come un'iniziativa formativa di successo. Ci interessa che lasci un modo diverso di affrontare il lavoro: più orientato alla collaborazione, alla semplificazione, alla responsabilità diffusa, al trovare soluzioni e alla capacità di generare valore per clienti, colleghi e organizzazione».

La sostenibilità come scelta

Il Gruppo Il Sole 24 ORE si aggiudica il riconoscimento di HEART per la categoria "Best Use Of CSR" a conferma dell'impegno consolidato della realtà editoriale per l'affermazione di una cultura aziendale in cui i valori ESG sono vero e proprio motore di trasformazione e non semplice presidio laterale

Dalla governance ESG, all'ascolto come metodo, fino alla responsabilità distintiva di una media company: sono questi i pilastri del progetto **"Oltre Lo Sguardo. Ascoltare per includere"** del Gruppo Il Sole 24 ORE, a cui è andato il premio **"Best Use of Corporate Social Responsibility"**. A parlarne più approfonditamente è **Alessia Ferretti**, Responsabile ESG, Sostenibilità e Iniziative di sviluppo per il Gruppo Il Sole 24 ORE.

La sostenibilità è radicata nelle politiche aziendali del gruppo editoriale da tempo: lo testimonia, ad esempio, il secondo rinnovo della certificazione della Parità di genere, introdotta già da alcuni anni. In che modo il progetto vincitore ha aggiunto ulteriori mattoncini al consolidamento del cammino ESG già scelto?

«Il progetto ha rafforzato il nostro percorso trasformando la sostenibilità sociale in un modello sempre più integrato, concreto e misurabile.

La certificazione per la Parità di genere, attiva dal 2022 e giunta al secondo rinnovo, rappresenta

un presidio fondamentale, ma il nostro obiettivo è fare in modo che inclusione e pari opportunità attraversino l'intera esperienza delle persone.

Attraverso il Piano di Sostenibilità 2025-2027 abbiamo collegato governance e processi HR, integrando welfare, benessere, competenze, ascolto, engagement e impatto sociale.

Alcuni risultati rendono tangibile questa direzione: il 47% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne, con l'obiettivo del 50% entro il 2027, e il sistema MBO del top management prevede un peso ESG pari al 20%. Il progetto vincitore ha quindi aggiunto nuovi "mattoncini" soprattutto sul piano dell'integrazione: un ecosistema capace di tradurre gli impegni ESG in obiettivi, servizi ed esperienze quotidiane».

"Oltre lo sguardo. Ascoltare per Includere" è il titolo del progetto vincitore, che si ispira proprio alla vostra volontà di mettere al centro l'ascolto: come avete fatto a trasformarlo in un motore concreto di cambiamento organizzativo?

«Per noi ascoltare significa es-

sere disponibili a mettere in discussione le soluzioni esistenti e a migliorarle insieme alle persone. Questo approccio si è concretizzato nel progetto "Oltre lo sguardo", realizzato con NoisyVision: abbiamo coinvolto persone con disabilità visiva in una visita presso la nostra sede, raccogliendo indicazioni sull'accessibilità degli spazi e traducendo l'esperienza in un momento di apprendimento sul linguaggio inclusivo. Il valore del progetto risiede nel metodo: ascoltare, coinvolgere, imparare e correggere.

L'inclusione non viene quindi trattata soltanto come un tema valoriale o comunicativo, ma come una pratica capace di produrre cambiamenti culturali e organizzativi. È questa la logica che guida anche le survey di clima e il lavoro del Comitato per le Identità e l'Inclusione: dare voce alle persone e trasformare ciò che emerge in azioni verificabili».

Quale significato assume la corporate social responsibility nell'industria dei media e come avete costruito un modello capace di rispondere alle esigenze di professionalità

così diverse?

«In una media company la responsabilità sociale ha una duplice dimensione. Riguarda il modo in cui ci prendiamo cura delle nostre persone, ma anche l'impatto culturale e sociale che generiamo ogni giorno attraverso informazione, formazione e contenuti. La nostra attività ha una visibilità e una capacità di

diffusione che rappresentano un vero moltiplicatore di responsabilità e di valore.

La sfida è stata costruire un modello inclusivo per una comunità professionale eterogenea, composta da giornalisti, funzioni di staff/business e agenti, con esigenze, linguaggi e modalità di lavoro differenti. A questo si aggiunge una caratteristica

importante della nostra popolazione aziendale: un'età media superiore ai 50 anni, che ci porta a dedicare particolare attenzione ai temi della longevità professionale, del benessere e dell'apprendimento continuo».

Per questo abbiamo scelto di sviluppare un ecosistema integrato che unisce salute, welfare, competenze, inclusione, engagement e impatto sociale.

Sul fronte del benessere investiamo in prevenzione, campagne di screening in azienda, salute fisica e psicologica, assicurazione sanitaria integrativa, iniziative sportive e servizi a supporto della vita quotidiana delle persone.

Parallelamente, attraverso la nostra Corporate Academy 24, accompagniamo la trasformazione del business con percorsi di sviluppo professionale, iniziative dedicate all'intelligenza artificiale e alla digital adoption, affiancati da momenti formativi su inclusione, parità di genere, benessere e gestione del cambiamento.

Infine, crediamo che la responsabilità sociale debba tradursi anche in *Give back* verso la comunità. Per questo promuoviamo iniziative di volontariato aziendale, raccolte solidali, donazioni e progetti di coinvolgimento sul territorio che permettono alle nostre persone di contribuire attivamente alla generazione di valore sociale.

In questo modo, la CSR diventa un'infrastruttura organizzativa che accompagna le persone nel tempo, sostiene l'occupabilità, rafforza il senso di appartenenza e consente al Gruppo di generare valore non solo per i dipendenti, ma anche per la comunità più ampia che raggiungiamo ogni giorno attraverso le nostre attività editoriali».



Alessia Ferretti, Responsabile ESG, Sostenibilità e Iniziative di sviluppo del Gruppo Il Sole 24 ORE

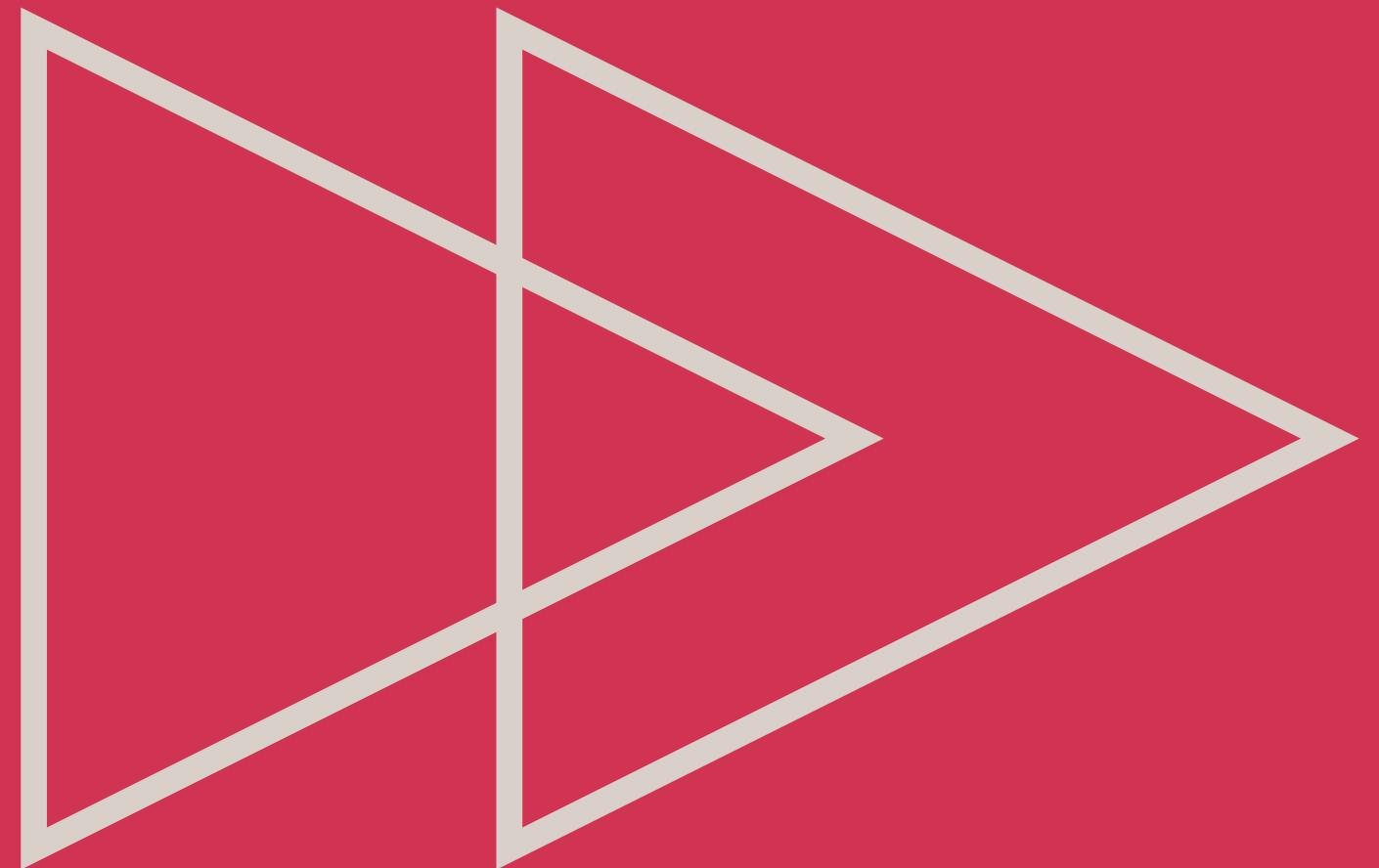


Perché la **visibilità**
ha il suo **peso**

Il messaggio è forte quando raggiunge gli interlocutori giusti.
Per un salto di qualità scegli **Ital Communications SB**.



ITAL COMMUNICATIONS



UFFICIO STAMPA
EVENTI
MEDIA RELATIONS
PUBLIC RELATIONS
BRAND JOURNALISM
DIGITAL
PODCAST



www.italcommunications.it



Cosa un esperimento sul calcio può insegnarci sull'AI nelle risorse umane

Dal caso Rodri agli errori su Yamal e Olise, SoccerBench rivela i limiti dei modelli nel valutare persone imprevedibili, in evoluzione e capaci di generare valore che i dati non riescono a raccontare. Una lezione anche per l'HR

di MARCO CERUTI ed EDOARDO ARES TETTAMANTI*

L'esperimento sul Mondiale 2026 di calcio condotto dai founder di Intra.FM in collaborazione con l'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale permette di comprendere meglio i criteri con i quali l'IA è in grado o meno di valutare davvero un talento: una lezione utilissima per il mondo HR. SoccerBench è un progetto di ricerca di LumenIA che abbiamo condotto nell'ambito dell'Istituto Italiano per l'Intelligenza Artificiale: 31.964 previsioni valutate, raccolte da 25 modelli messi di fronte al Campionato del Mondo 2026: ventuno hanno simulato il torneo prima del fischio d'inizio, venti lo hanno seguito partita per partita. **Il calcio, per noi, era un modo per osservare qualcosa che al-**

trove è difficilissimo misurare: come questi sistemi giudicano gli esseri umani. Perché un Mondiale offre ciò che una valutazione aziendale non offre quasi mai: un giudizio espresso prima, e un verdetto oggettivo dopo. Quello che abbiamo trovato riguarda da vicino chiunque usi, o pensi di usare, l'AI nella selezione, nelle performance review o nello sviluppo dei talenti.

Partiamo dal dato più netto. Nel torneo si sono registrati 15 autogol, il record assoluto per un Mondiale: dal portiere marocchino Yassine Bounou al tunisino Ellyes Skhiri, dallo svizzero Miro Muheim all'australiano Cameron Burgess. Nelle 31.964 previsioni raccolte, i modelli ne hanno pronosticato esattamente zero. Nem-

meno uno.

Quindici autogol nella realtà, un record, e nessuno previsto in 31.964 pronostici.

Non è una lacuna di conoscenza calcistica: qualunque modello sa perfettamente cosa sia un autogol e quanto sia frequente. È che il suo modo di ragionare non contempla il caso in cui una persona, sotto pressione, faccia qualcosa contro il proprio stesso interesse. L'autogol è l'errore umano per eccellenza: involontario, psicologico, catastrofico nel momento sbagliato. E nell'universo mentale di questi sistemi semplicemente non esiste. **Un mondo dove nessuno si autoinfligge un danno è un mondo più ordinato di quello vero.**

Chi valuta le persone di mestiere

sa che è esattamente il contrario. Metà del lavoro consiste nel capire la parte imprevedibile: chi si blocca quando la posta sale, chi rende meglio nell'emergenza, chi commette l'errore che nessuna scheda di valutazione avrebbe anticipato. **Un sistema che non riesce nemmeno a immaginare l'errore autoinflitto parte con un handicap serio quando gli si chiede di giudicare comportamenti umani reali.**

Il secondo risultato è più sottile e, per il mondo HR, più preoccupante. Riguarda cosa succede quando i fatti smentiscono l'aspettativa. Alla vigilia del torneo, Lamine Yamal era il nome più caldo del calcio mondiale: i modelli gli attribuivano in media quasi sette contributi offensivi tra gol e assist. Yamal ha chiuso il Mondiale con un gol segnato. Partita dopo partita, i modelli avevano nel prompt la prova che non stava segnando, e la loro stima non è scesa: è passata da 6,85 a 7,10. Ogni partita a secco veniva tratta-

ta come se rendesse più probabile la successiva.

Nello stesso torneo, Jude Bellingham faceva il percorso opposto. Partito da una stima di 5,45, ha segnato con continuità dal centrocampo, sette gol e più volte migliore in campo, e i modelli hanno alzato la previsione a 7,05, avvicinandosi molto ai suoi otto contributi reali. La differenza tra i due casi è l'intera questione. Bellingham conferma le attese e i modelli si correggono verso la realtà. Yamal le smentisce e la stima sale comunque. **L'aggiornamento del giudizio, in questi sistemi, è asimmetrico: l'evidenza positiva su una persona famosa viene recepita, quella negativa viene ignorata o addirittura ribaltata.** Tradotto in una performance review, significa che la persona in calo conserva il proprio alone positivo mentre declina, e che il giudizio resta ancorato a com'era ieri anziché a com'è oggi. Vale anche al contrario, in modo più silenzioso: Michael

Olise ha chiuso il torneo con sette assist, record del Mondiale, e i modelli lo avevano stimato a due, correggendosi appena a tre pur avendo i dati sotto gli occhi. Meno una persona è già raccontata, meno l'evidenza a suo favore riesce a spostare il giudizio.

Portiamo questi due casi dentro un processo di selezione. Il candidato che l'AI sopravvaluta è quello che arriva come Yamal: un curriculum importante, nomi di aziende riconoscibili, grande visibilità, numeri storici eccellenti. Sulla carta è straordinario, e lo screening automatico lo promuove. Ma il curriculum non dice in che momento della carriera si trova quella persona: magari dall'ultima esperienza è uscita male, da tempo non produce nulla di significativo, non ha rinnovato le proprie competenze ed è in una fase discendente. L'AI legge il passato e non sa interpretare il presente: non collega le date, i passaggi, il significato che sta dietro a certe scelte professionali. E non può



Foto: Franco Monsalvo | Pexels

*Co-Founders di LumenIA e Intra.FM, scrivono anche su peoplearepeople.it

valutare ciò che nel curriculum non c'è per definizione: l'inserimento nel team, la sinergia con le persone che ci sono già, le soft skill.

Il candidato che l'Al scarta, invece, assomiglia a Olise: uno storico ancora povero, semplicemente perché è all'inizio. Quella del Mondiale era solo la sua seconda grande stagione. È il profilo junior con una traiettoria verticale, la persona che ha cambiato settore e sta esplodendo nel nuovo ruolo, il talento interno che cresce più in fretta di quanto il suo track record documenti. Un filtro automatico sui CV interpreta quella crescita come un'anomalia destinata a rientrare, non come una nuova norma. Così i talenti in rampa di lancio non arrivano nemmeno al colloquio: proprio le persone su cui si costruisce il futuro di un'organizzazione, al costo più basso.

Le persone, per fortuna, non sono statiche. Superano le attese, le deludono, sbagliano, si reinventano, perdono e ritrovano fiducia, hanno stagioni straordinarie e anni difficili. Un valutatore che si corregge solo quando i fatti gli danno ragione, che sia umano o artificiale, premia chi ha una buona storia alle spalle e penalizza chi la sta scrivendo adesso. È l'opposto di ciò che serve per gestire il talento.

Il terzo risultato è il più eloquente, e torna al punto di partenza. Il Golden Ball del Mondiale 2026 è andato a Rodri: zero gol, zero assist, un solo premio di migliore in campo. Un centrocampista di sostanza, che ha reso la Spagna impenetrabile per tutto il torneo, un solo gol subito nei novanta minuti in otto partite, dando ritmo e chiudendo gli spazi. Ha inoltre stabilito il record di passaggi completati in una singola edizione del torneo, una sta-

tistica che praticamente nessuno racconta a livello individuale. Su 441 valutazioni, i modelli lo hanno scelto quattro volte, contro le 127 di Mbappé.

Su 441 valutazioni: Mbappé 127, Rodri 4. Il vincitore del premio è quasi invisibile ai modelli. Il motivo è profondo e vale la pena esplicitarlo. Il contributo di Rodri non lascia quasi traccia nei tabellini, e l'Al impara il valore di una persona proprio dalle tracce che quella persona lascia: gol, premi, titoli, menzioni. La leadership silenziosa, il lavoro di collante, la capacità di far rendere meglio gli altri sono per definizione poco documentati, e quindi, per un modello linguistico, quasi invisibili. Non è solo un pregiudizio verso la fama: è un pregiudizio di misurazione, ereditato da un sistema di registrazione dei dati che sa contare i gol e non sa contare il controllo del gioco.

C'è un dettaglio che rende la cosa ancora più chiara. Rodri era uno dei cinque Palloni d'Oro presenti al torneo, insieme a Messi, Ronaldo, Modrić e Dembélé, e le quattro volte in cui è stato scelto arrivano quasi certamente da lì: dall'unico riconoscimento che aveva già trasformato la sua solidità in documentazione scritta. L'unico giocatore difensivo che i modelli hanno saputo vedere è quello che il mondo aveva già premiato. Chi svolge lo stesso ruolo senza aver ricevuto quel timbro, semplicemente, non compare.

È un avvertimento diretto per il mondo HR. Le competenze che tengono insieme un team, come mentorship, affidabilità, capacità di sbloccare il lavoro degli altri, gestione della tensione, sono le più difficili da quantificare e le più facili da trascurare per un sistema automatico. Un'Al usata per

valutare o promuovere premierà chi produce output visibili e non vedrà chi crea le condizioni perché gli altri producano: chi tiene insieme il gruppo nei momenti difficili, chi genera benessere e stabilità, chi ottiene risultati che nei report finiscono attribuiti ad altri. In molte organizzazioni sono proprio queste seconde persone a fare la differenza tra un gruppo che funziona e uno che si limita a esistere.

Messi in fila, i tre risultati raccontano una sola cosa. L'intelligenza artificiale ragiona bene sui sistemi, le squadre, gli schemi, le medie, e in modo fragile sugli individui, perché gli individui sono imprevedibili, cambiano nel tempo e portano valore in modi che i dati faticano a registrare. Davanti a una persona, l'Al valuta la reputazione molto più del potenziale.

Non è un argomento contro l'uso dell'Al nelle risorse umane, ma a favore di un uso consapevole. Questi strumenti sono utili per ordinare informazioni, ridurre il lavoro ripetitivo, dare struttura a un processo di valutazione e renderlo più tracciabile. Ma **riconoscere il talento che sta emergendo, la leadership che non fa rumore, la persona che sta cambiando proprio in questo momento resta un compito profondamente umano**: una valutazione che deve passare people-to-people, da persona a persona. L'Al può preparare meglio la decisione; non può prenderla al posto di chi conosce le persone. Delegarla alla macchina significa, oggi, premiare chi è già raccontato e lasciare invisibili proprio le persone che meritano di essere viste. Nel nostro esperimento quella persona si chiamava Rodri, e ha vinto il premio di miglior giocatore del Mondiale. Nelle nostre organizzazioni, quasi sempre, non riceve alcun premio.

La solitudine dei ragni primi: Spider-Man e la fatica di mostrarci fragili

L'ultimo film sull'Uomo Ragno ha suscitato nell'autore un'originale riflessione sulle difficoltà che abbiamo al lavoro di gettare la maschera di quelli sempre produttivi e performanti. Al contrario, ammettere di aver bisogno degli altri riduce il rischio di quiet quitting e burnout

di NICCOLÒ DILDA*

C'è un motivo per cui *Brand New Day*, l'ultimo film della saga di Spider-Man, si sta avvicinando a due miliardi e mezzo di incasso. E non riguarda tanto gli effetti speciali o lungimiranti strategie di marketing, quanto la capacità di raccontare qualcosa che appartiene ai nostri tempi. Infatti, questa iterazione dell'eroe Marvel porta gli spettatori a commuoversi e immedesimarsi nella sua battaglia, muta e invisibile, contro la solitudine. Tale condizione viene legittimata dal suo impegno - ma potremmo anche dire lavoro - come guardiano di New York.

La maggior parte delle organizzazioni, infatti, registra i risultati dei suoi professionisti: **il talento, la costanza, l'affidabilità**. Poche indagano lo sforzo più nascosto o lo stato in cui la persona arriva a fine giornata. Si applaude la fun-

zione e si ignora la fatica. È questo il problema dal quale *Brand New Day* rilancia alcuni temi filosofici di interesse per il mondo corporate.

Un incantesimo ha cancellato dalla memoria collettiva l'identità segreta di Spider-Man: **Peter Parker è sparito anche dai ricordi delle persone a lui care**. Per proteggere la sua amata MJ e il migliore amico Ned, Peter sceglie di rimanere lontano. Anonimo. Solo. Per quattro anni si immerge totalmente nella sua crociata, dedicando alla città tutto sé stesso. In questo periodo fiorisce una rinnovata sicurezza nella Grande Mela: i suoi cittadini invocano Spider-Man per la sua funzione, per la sua utilità. **L'uomo sotto la maschera però non compare nell'equazione**.

In azienda succede la stessa cosa a **chi ricopre ruoli di alto livello**:

si viene riconosciuti per il servizio reso, quasi mai per il sacrificio richiesto. Più si diventa un asset, meno si viene trattati come qualcuno che potrebbe, a sua volta, aver bisogno. È un meccanismo che si autoalimenta: l'ammirazione professionale, oltre una certa soglia, produce una forma di isolamento.

Peter non elabora quello che sente. Lo ignora come polvere sulle mensole più alte. È la stessa logica con cui si gestiscono gli incendi boschivi: spegnere ogni piccolo fuoco impedisce il ricambio della materia vegetale. Finché non esplode qualcosa di cataclismatico. **Pensiamo al professionista che non delega**, non rallenta, non dice mai «sono in difficoltà», perché sembrerebbe un cedimento. I segnali piccoli vengono estinti uno ad uno, fino al momento in cui non arriva la

*Career Counselor accreditato da Regione Lombardia al servizio di persone e organizzazioni nella crescita professionale, l'autore scrive anche su peoplearepeople.it

dimissione improvvisa, il crollo, il **quiet quitting**.

Spider-Man potrebbe rivelarsi in qualsiasi momento a chi lo ha amato. Eppure non lo fa, convinto che la sua distanza protegga le persone care dai pericoli. Spider-Man che si autoisola, per paura di ferire e non di essere ferito, diventa **la metafora di chi si sovraccarica pur di non gravare sul team**. È qui che lo spettatore si è rivisto al fianco di Spidey, mentre oscilla tra un grattacielo e l'altro, dove nessuno può fargli compagnia. Questo comportamento viene tacitamente incentivato, poiché l'azienda scambia l'autosufficienza per affidabilità. Non chiediamo supporto perché temiamo che venga interpretato come un calo di performance. Dobbiamo invece ripetere a gran voce che parlare della nostra stanchezza sarebbe la normalità, oltre che il primo passo per curarla.

Senza incorrere in spoiler, **tutto il film accompagna Spider-Man nella riscrittura del concetto di forza**, che nulla ha a che vedere con la solitudine per scelta o con la negazione di ciò che ci rende vulnerabili. A questo punto, ci chiediamo come aiutare noi stessi o gli altri a fare ritorno da quel cammino autodistruttivo. Malgrado la cultura del feedback sia ampiamente formalizzata, le parole davvero curative arrivano se la relazione tra colleghi è abbastanza solida da reggere imperfezioni, scomodità e crisi. Qui ritorna la centralità dei momenti di svago, dei team building e della formazione sulle Soft Skills.

La villain della pellicola, la telepate Jean Grey, pone a Spider-Man una domanda squisitamente filosofica: «sei l'uomo o sei la maschera?» Vi ritroviamo lo stesso schema - capovolto - **della work-life balance**, ovvero la pretesa che una persona nasconda parte di

sé per essere premiata come produttiva, funzionale e senza crepe. Il modo in cui Peter riesce a sciogliere questa matassa pone in controluce due filosofi. Chissà che non abbia seguito un corso di etica all'MIT!

Il primo è **Emmanuel Levinas**, il quale ha costruito **il suo pensiero sull'incontro con l'Altro**: è il volto di chi ci sta davanti a chia-

marci alla responsabilità, all'empatia e alla compassione. Per Spider-Man questa responsabilità funziona a senso unico: lui guarda negli occhi la sofferenza degli indifesi, ma a nessuno è dato di scorgere la sua. Troviamo lo stesso squilibrio quando un'azienda attiva ruoli come il mentor, il team lead, l'HR business partner, affinché inghiottano i problemi di tutti

gli altri, senza prevedere un meccanismo di controbilanciamento. Non basta aggiungere colloqui di monitoraggio: bisognerebbe rendere esplicito che farsi vedere in difficoltà non è un'eccezione da tollerare, ma parte del lavoro. Il secondo riferimento filosofico è quello di **Søren Kierkegaard**, secondo il quale la forma più sottile di disperazione scaturisce

dalla prigionia nella nostra versione forte e funzionale. Questo è proprio il dilemma binario in cui Jean Grey vorrebbe intrappolare Peter. **Persona o maschera?** Davanti ad esso non esiste una scelta corretta, perché a priori non esiste una separazione. Il ricordo di chi lo ha amato nella sua interezza permette a Peter Parker di ritrovare nel dolore ciò che

ignorava. Tradotto in aziendale, significa smettere di premiare solo la nostra versione eroica e performante. Un leader che ammette apertamente l'errore, spiegando cosa ne ha imparato, fa più prevenzione al burnout delle iniziative di welfare, perché aiuta il team a fidarsi e a condividere. Messi in fila, i due filosofi rispondono a due tempi allo stesso problema: Levinas ci ricorda che non possiamo assorbire da soli i bisogni degli altri; Kierkegaard ci suggerisce cosa dovrebbe essere lecito mostrare, quando ci sentiamo visti.

Per tutta la visione del film, non ho potuto non pensare alle solitudini che si sfiorano in ufficio. Anzi, di come il lavoro ci offra una fuga apparente quando ci siamo persi tra i cocci di un fallimento personale. Ho visto con i miei occhi uomini adulti piangere durante un film di supereroi. Forse, dietro le lenti specchiate di Spider-Man abbiamo trovato il fantasma di noi stessi quando - diabolicamente - crediamo di non meritare una tregua, un appiglio, un confidente. A chi si trova in questa situazione, appeso a un filo di ragnatela, offro un umile consiglio: lasciate andare la presa!

Il paradosso della sicurezza è che la rete non si trova al di fuori di noi. E nemmeno dentro. Si trova nell'altro, quando mi autorizzo a precipitare, a farmi prendere, ascoltare e aiutare. Perché tutti abbiamo il potere e la responsabilità di essere rete per qualcuno che sta cadendo.

Questo articolo è dedicato a Maurizio Mantovani, che ci ha insegnato come una caduta possa trasformarsi in un volo se ci ascoltiamo. Ciao, Maurizio.



Foto: Wes McKeehan | Pexels

Mattering, oltre l'autostima (e lo stipendio) c'è di più

In psicologia la parola si traduce con "sentirsi di contare", un concetto che al lavoro si traduce in concreto in uno dei predittori di benessere più importanti per prevenire demotivazione, stress e persino burnout

di GAIA ELISA ROSSI*

C'è qualcosa che noi esseri umani cerchiamo sul posto di lavoro, e che raramente ammettiamo di cercare. Non è solo uno stipendio adeguato, né un ruolo prestigioso, o la flessibilità degli orari. È qualcosa di più necessario: la sensazione di contare. Di essere notati quando si entra in una stanza. Di essere cercati quando non si è presenti. Di lasciare un'impronta nel contesto in cui si lavora, giorno dopo giorno. In psicologia questo concetto ha un nome preciso: si parla infatti di *mattering*. E la ricerca suggerisce che sia uno dei predittori più solidi di benessere, tanto nella vita personale quanto in quella professionale.

Sentirsi importanti non è questione di vanità: è un bisogno umano fondamentale, e ignorarlo ha conseguenze tangibili. Le persone che percepiscono di non contare - di essere intercambiabili, invisibili, facilmente sostituibili - mostrano tassi

più alti di burnout, ansia, autocritica e insoddisfazione lavorativa. Al contrario, chi sente di avere un peso specifico nel proprio contesto sperimenta maggiore auto-compassione, relazioni più solide e una fiducia più stabile nella propria capacità di raggiungere gli obiettivi.

Il *mattering* ha due componenti distinte. La prima è il sentirsi valorizzati: essere ascoltati, apprezzati, considerati. La seconda è aggiungere valore: sentire che ciò che si fa ha un impatto, che la propria presenza fa la differenza. Entrambe le componenti sono necessarie. Si può ricevere apprezzamento senza sentirsi davvero utili, e si può lavorare duramente senza mai sentirsi riconosciuti. Quando mancano entrambe le dimensioni, il lavoro diventa un luogo in cui ci si sente alienati.

Vale anche la pena distinguere il *mattering* dall'autostima.

Sono concetti correlati, ma non sovrapponibili. Si può avere una buona opinione di sé, sentirsi competenti e capaci, e nonostante questo non sentirsi importanti per nessuno. L'autostima riguarda il rapporto con sé stessi. Il *mattering* riguarda il rapporto con il mondo. E spesso è proprio questa seconda dimensione a fare la differenza tra chi sta bene al lavoro e chi, pur essendo bravo in quello che fa, si sente costantemente ai margini. Dunque, quali sono i passi concreti per sentire di contare di più sul lavoro?

Una prima cosa da fare è identificare i propri punti di forza, non nel senso generico di "cosa so fare", ma in un senso più preciso: cosa so fare bene, cosa scelgo di fare e, soprattutto, cosa mi fa sentire vivo mentre lo faccio. Questa distinzione è importante perché molte persone sono competenti in cose che le lasciano indifferenti o le svuotano. **I veri punti di forza sono quelli che energizzano,**

«L'autostima riguarda il rapporto con sé stessi. Il mattering riguarda il rapporto con il mondo»



Foto: Ron Lach | Pexels

non solo quelli che producono risultati. Riconoscerli aiuta a capire dove e come il proprio contributo abbia maggiore peso, non solo per gli altri, ma anche per noi - e dunque dove è più probabile sentirsi davvero importanti.

Una seconda leva riguarda il contesto lavorativo. Vale la pena chiedersi con onestà: in quali aspetti del mio lavoro mi sento capace e in controllo? In quali momenti sento che quello che faccio fa la differenza? E, di conseguenza: in quali situazioni invece mi sento invisibile o intercambiabile? Le risposte a queste domande non servono solo a fare un bilancio, ma a orientare le proprie scelte: come impiegare il proprio tempo, quali relazioni coltivare, cosa comunicare ai colleghi e ai responsabili. Le relazioni, in questo senso, sono decisive. **Non tutte le connessioni professionali contribuiscono allo stesso modo al senso di impor-**

tanza. Alcune persone ci rimandano costantemente l'idea che il nostro contributo conti; altre, anche senza volerlo, ci fanno sentire irrilevanti. È dunque fondamentale, per il proprio benessere, scegliere consapevolmente con chi investire tempo ed energia, e ridurre l'esposizione a dinamiche che erodono sistematicamente il senso di valore personale.

C'è poi un aspetto che spesso viene trascurato: la tendenza a incolpare sé stessi quando non ci si sente valorizzati. **In molti casi, la sensazione di non contare non nasce tanto da un difetto personale, ma da contesti che strutturalmente non riconoscono persone, competenze, modi di lavorare.** Sapere riconoscere queste dinamiche che potremmo star vivendo quotidianamente e che derivano dal contesto in cui siamo immersi è il primo passo per comprendere che questi

messaggi non sono rivolti a noi in quanto persone.

Quando arriva il pensiero "non conto niente qui", invece di lasciarlo sedimentare, vale la pena osservarlo senza fondersi con esso. È utile notarlo, nominarlo, e poi cercare momenti in cui hai sentito di contare qualcosa: il collega che ha chiesto la tua opinione ieri, il cliente che ha scritto per ringraziarti, la riunione in cui qualcuno ha ripreso un tuo punto e lo ha attribuito a te. Questi momenti esistono. Spesso li lasciamo scorrere senza registrarli davvero, mentre teniamo ben fermi nella mente i segnali negativi.

Sentirsi importanti non dipende solo da ciò che gli altri fanno o non fanno. Dipende anche da quanto siamo allenati a riconoscere le prove che già esistono, e a costruire attivamente i contesti in cui quelle prove possono moltiplicarsi in modo fertile.

*Psicologa clinica specializzata nella gestione della performance, scrive anche su peoplearepeople.it

Onboarding: il primo vero test della cultura aziendale

Il primo giorno di lavoro di una nuova persona è ben più di una semplice procedura amministrativa da affidare agli HR, ma piuttosto un fondamentale test per comprendere coerenza e qualità della cultura organizzativa dell'azienda che la sta accogliendo

di ANNA ILLIANO*

Nel dibattito sulla gestione del capitale umano, l'attenzione delle organizzazioni si concentra spesso sulla capacità di attrarre talenti. Si parla di employer branding, di talent acquisition, di sviluppo delle competenze, di leadership e di modelli organizzativi capaci di rispondere alle sfide di un mercato sempre più competitivo. Le aziende investono energie significative per individuare le persone migliori, costruire una reputazione attrattiva e definire percorsi di crescita sempre più efficaci. Tutto questo è necessario, ma esiste un momento che, più di molti altri, determina il successo di quell'investimento: il momento in cui una persona entra realmente in azienda. **Parliamo di onboarding.** Il termine troppo spesso viene associato a procedure amministrative, documentazione da

completare, strumenti da attivare e attività necessarie per rendere rapidamente operativa una nuova risorsa. In realtà, l'onboarding è molto di più. È il primo momento in cui un'organizzazione dimostra chi è davvero e, proprio per questo, rappresenta uno dei primi veri test della sua cultura.

Dalla promessa all'esperienza

Durante il processo di selezione ogni azienda racconta sé stessa. Presenta la propria visione, i propri valori, il modello di leadership che intende promuovere, le opportunità di crescita e la cultura che dichiara di vivere quotidianamente. Ma tra ciò che viene raccontato e ciò che viene vissuto esiste sempre uno spazio. L'onboarding rappresenta il momento in cui quello spazio può ridursi oppure, al contrario, ampliarsi.

È il **passaggio in cui la promessa organizzativa incontra l'esperienza concreta.** Ed è proprio in questa fase che una persona inizia a costruire la propria idea dell'organizzazione, non sulla base di brochure, presentazioni o slogan, ma attraverso ciò che osserva e sperimenta ogni giorno. La qualità delle relazioni, la disponibilità dei colleghi, la chiarezza delle comunicazioni, la capacità dei manager di creare orientamento e la coerenza tra ciò che viene dichiarato e ciò che realmente accade diventano i primi elementi attraverso cui il nuovo collaboratore interpreta la cultura aziendale.

La cultura organizzativa, infatti, non viene compresa attraverso ciò che l'azienda racconta di sé. Viene compresa attraverso ciò che le persone vivono. Ed è proprio per questo che l'onboarding

«L'onboarding è una vera e propria scelta strategica attraverso cui l'organizzazione può rafforzare la propria cultura e rendere concreta la propria identità»



Foto: Khwanchai Phanthong | Pexels

assume un valore così importante: perché rappresenta uno dei primi momenti in cui la persona verifica concretamente se la realtà che aveva immaginato durante il processo di selezione corrisponde a quella che sta incontrando.

Dal semplice inserimento all'appartenenza

Molte organizzazioni interpretano ancora l'onboarding come un processo finalizzato soprattutto a rendere rapidamente operative le persone. È certamente un obiettivo importante, perché ogni nuovo ingresso deve poter acquisire le informazioni, gli strumenti e le competenze necessarie per svolgere il proprio ruolo. Ma non è l'obiettivo più rilevante. L'obiettivo più ambizioso, e probabilmente più strategico, consiste nel **creare appartenenza.** Esiste infatti una differenza sostanziale tra conoscere il proprio ruolo e sentirsi parte di un'organizzazione. Nel primo caso ven-

gono trasferite informazioni; nel secondo vengono costruiti fiducia, identità, relazioni e significato.

Le persone non entrano in azienda soltanto per svolgere un'attività. **Entrano per contribuire a un progetto,** per crescere professionalmente, per sviluppare competenze e per trovare un contesto all'interno del quale esprimere il proprio potenziale. Per questo un onboarding efficace non dovrebbe limitarsi a spiegare cosa fare, ma dovrebbe aiutare a comprendere **perché quel lavoro è importante,** quale valore genera e come contribuisce agli obiettivi più ampi dell'organizzazione. Allo stesso modo, dovrebbe permettere alla persona di comprendere quali comportamenti vengono riconosciuti, come vengono prese le decisioni, quali sono le modalità di collaborazione e quali aspettative esistono anche oltre ciò che è formalmente scritto in una job description. Sono queste

le domande che accompagnano ogni nuovo ingresso e dalle risposte a queste domande dipende, in larga parte, la qualità della relazione futura tra persona e organizzazione.

La cultura si manifesta nei comportamenti

Negli ultimi anni molte aziende hanno investito nella definizione della propria identità culturale, identificando **valori, principi guida e modelli di comportamento.** È un passaggio importante, ma i valori assumono un significato reale soltanto quando riescono a trasformarsi in azioni osservabili e coerenti.

I primi giorni di permanenza in azienda rappresentano, da questo punto di vista, una sorta di osservatorio privilegiato. Chi arriva osserva attentamente il modo in cui le persone collaborano, come vengono affrontati gli errori, quanto sono trasparenti le decisioni, quale spazio viene dato all'ascolto e, soprattutto, quale comportamento assumono i leader. In altre parole, osserva la distanza tra le parole e i fatti. È in quel momento che la cultura aziendale smette di essere un concetto astratto e diventa esperienza concreta. Un valore come **la collaborazione,** ad esempio, acquista significato soltanto quando la persona vede realmente persone disponibili a condividere informazioni e competenze. **La trasparenza** diventa credibile quando le decisioni vengono spiegate e non semplicemente comunicate. **L'attenzione alle persone** assume valore quando il nuovo collaboratore percepisce che il suo ingresso è stato

*Chief Transformation & People Officer Global | Driving Business Growth, Leadership & Organizational Change, l'autrice scrive anche su peoplearepeople.it

«La domanda che ogni leader dovrebbe porsi non è: “Abbiamo un processo di onboarding?”, bensì “Quale idea della nostra organizzazione si forma una persona durante il suo primo mese con noi?”»

preparato e che il suo contributo è realmente atteso. È proprio da queste esperienze quotidiane che nasce la fiducia. Oppure, al contrario, la disillusione. Ed è per questo che i primi giorni possono avere un peso molto maggiore di quanto spesso immaginiamo.

Una responsabilità che appartiene alla leadership

Uno degli errori più frequenti consiste nel considerare l'onboarding una responsabilità esclusiva delle Risorse Umane. Le funzioni HR hanno certamente un ruolo fondamentale nella progettazione del percorso, nella definizione delle attività e nel coordinamento dei diversi interlocutori, ma l'esperienza reale viene costruita soprattutto attraverso la leadership.

Sono i manager, infatti, a trasformare un percorso formale in un'esperienza significativa. Sono loro a fornire orientamento, a chiarire le priorità, a spiegare il significato del lavoro e a creare le condizioni necessarie affinché una persona possa comprendere come generare valore all'interno dell'organizzazione.

La leadership durante l'onboarding non si manifesta necessariamente attraverso grandi discorsi motivazionali. Si manifesta soprattutto nei comportamenti quotidiani. Si manifesta quando un manager dedica un'ora del proprio tempo per raccontare il contesto di un progetto anziché limitarsi ad assegnare attività; **quando spiega il “perché”** dietro una decisione e non soltanto il “cosa”; quando coinvolge il

nuovo collaboratore nelle discussioni del team, facendolo sentire parte del processo anziché semplice spettatore.

Si manifesta anche quando organizza momenti di confronto nelle prime settimane per comprendere **dubbi, aspettative e difficoltà**, oppure quando rende esplicite quelle regole non scritte che spesso determinano il successo professionale molto più delle procedure formalizzate. E si manifesta quando riconosce un contributo, anche piccolo, perché quel riconoscimento può rafforzare la fiducia e il senso di efficacia della persona.

Ho sempre pensato che uno dei comportamenti manageriali più importanti durante l'onboarding sia **l'ascolto**. Le domande raccontano molto: raccontano ciò che una persona non ha ancora compreso, le sue aspettative, la sua curiosità e il suo desiderio di contribuire. **Quando una persona continua a fare domande** significa che sta cercando il proprio spazio all'interno dell'organizzazione e che sta cercando di comprenderne il funzionamento. Quando, invece, smette di fare domande troppo presto, **dovremmo iniziare a interrogarci noi**. Perché il silenzio non è necessariamente sinonimo di autonomia. In alcuni casi può essere il primo segnale di distanza, di difficoltà nel sentirsi autorizzati a chiedere o semplicemente della percezione che non ci sia spazio sufficiente per farlo.

Accogliere qualcuno, quindi, non significa semplicemente

assegnargli una postazione, un computer o un badge aziendale. Significa creare le condizioni affinché possa sviluppare rapidamente **fiducia nelle persone, nei processi e nella direzione dell'organizzazione**. Significa far percepire che il suo arrivo è importante, che il suo contributo è atteso e che esiste uno spazio

nel quale potrà costruire il proprio percorso.

Per questo considero **l'onboarding una vera competenza manageriale** e, prima ancora, **una responsabilità della leadership**.

Un investimento strategico

In un contesto caratterizzato da trasformazioni continue, crescente competizione sulle competenze e aspettative professionali in costante evoluzione, la capacità di integrare rapidamente nuovi talenti rappresenta un vantaggio competitivo. Le organizzazioni investono risorse significative

per attrarre le persone migliori, ma il valore di quell'investimento si realizza soltanto quando quelle persone vengono messe nelle condizioni di esprimere il proprio potenziale.

L'onboarding può incidere sulla velocità di integrazione, sulla qualità delle relazioni, sul livello di engagement e sul senso di appartenenza. Per questo non dovrebbe essere considerato un semplice passaggio operativo, ma una scelta strategica attraverso cui l'organizzazione può rafforzare la propria cultura e rendere concreta la propria identità.

Ogni nuovo ingresso rappresenta infatti molto più dell'inserimento di una nuova risorsa. È un'occasione per trasmettere identità organizzativa, costruire fiducia e creare le condizioni per una relazione professionale positiva e duratura. In questo senso, l'onboarding non riguarda soltanto chi entra, ma riguarda anche l'organizzazione e la sua capacità di accogliere, coinvolgere e valorizzare le persone.

La domanda che ogni leader dovrebbe porsi

Forse, allora, la domanda più importante non è: «Abbiamo un processo di onboarding?». La domanda corretta è un'altra: «Quale idea della nostra organizzazione si forma una persona durante il suo primo mese con noi?». La risposta racconta molto più di qualsiasi brochure aziendale, piano di employer branding o dichiarazione di intenti. Racconta **la qualità della leadership, la credibilità della cultura organizzativa e il livello di coerenza** tra ciò che l'azienda promette e ciò che realmente offre. Perché l'onboarding non è semplicemente il momento in cui una persona impara come funziona l'azienda. È il momento in cui l'azienda dimostra come funziona davvero. Ed è proprio per questo che nessun altro passaggio organizzativo rivela con altrettanta chiarezza la qualità della sua cultura, della sua leadership e della sua capacità di mantenere le promesse fatte alle persone.

Il primo giorno, quindi, non rappresenta semplicemente l'inizio di un nuovo lavoro. Rappresenta l'inizio di una relazione. E, come accade in tutte le relazioni destinate a durare nel tempo, **la qualità dell'inizio può influenzare profondamente tutto ciò che verrà dopo.**



Foto: Ron Lach | Pexels

Il paradosso del lavoro moderno governato da regole antiche

In un mondo del lavoro in forte trasformazione come quello attuale, continuare a calcolare ferie e assenze basandosi su ROL ed ex festività non ha più senso, tenendo anche conto delle esigenze espresse dalle nuove generazioni, spesso più attente a chi garantisce loro miglior work-life balance anziché uno stipendio maggiore

di PIETRO NOVELLI*

Negli ultimi cinque anni abbiamo ripensato quasi tutto del lavoro. Abbiamo introdotto lo smart working, parlato di autonomia, dato maggiore peso ai risultati piuttosto che alle ore trascorse in ufficio. Eppure, continuiamo a gestire una parte importante dell'organizzazione con strumenti progettati per un mondo che non esiste più. Parliamo di ROL ed ex festività. Il terzo strumento che di solito accompagna questo insieme sono i giorni di ferie. Ma non sono il problema e non dovrebbero nemmeno entrare nel dibattito, essendo un diritto costituzionale, indispensabile per il recupero psicofisico delle persone. Metterle in discussione significherebbe non aver compreso il valore che hanno per chi lavora e, di conseguenza, anche per le imprese.

ROL ed ex festività rappresentano strumenti nati in un'epoca in cui il lavoro era profondamente diverso da quello che conosciamo oggi. Si entrava e usciva dall'ufficio a orari prestabiliti, la presenza fisica era il principale indicatore del lavoro svolto e la flessibilità rappresentava un'eccezione, non la regola. In quel contesto aveva senso prevedere un monte ore aggiuntivo per compensare la rigidità organizzativa. Ma oggi? Negli ultimi anni abbiamo investito enormi energie per costruire modelli di lavoro più flessibili, basati sulla fiducia, sulla responsabilizzazione delle persone e sul raggiungimento degli obiettivi. Abbiamo raccontato che conta il valore prodotto, non le ore trascorse alla scrivania. Eppure, **continuiamo a gestire una parte significativa del**

tempo di lavoro con modalità costruite per un modello organizzativo che appartiene al secolo scorso.

È qui che vedo la vera contraddizione. Nei principali contratti collettivi italiani, un lavoratore può maturare fino a 104 ore annue tra ROL ed ex festività, l'equivalente di circa tredici giornate lavorative aggiuntive. È un meccanismo trasversale a diversi CCNL e uguale per tutti: indipendente dal ruolo ricoperto, dal contributo generato, dalla produttività o dal livello di autonomia. La domanda, allora, è semplice: è ancora questo il modo migliore per creare valore? Personalmente credo di no. Non perché quelle ore rappresentino un costo: ridurre il dibattito a una questione economica sarebbe semplicistico.

*L'autore è il Founder e CEO di Sparq, società specializzata nelle decisioni che riguardano lavoro, competenze e organizzazione

«Il lavoro non si misura più soltanto in tempo libero: contano qualità, autonomia e equilibrio tra vita professionale e personale»

Il punto è un altro: **continuiamo a distribuire tempo nello stesso modo a persone che svolgono lavori profondamente diversi e che hanno bisogni altrettanto differenti.** C'è chi preferirebbe maggiore libertà nell'organizzare la propria settimana, chi sceglierebbe una componente economica aggiuntiva, chi investirebbe quel tempo in formazione, chi continuerebbe a utilizzare i permessi esattamente come oggi. Perché non lasciare spazio a queste scelte? Il mercato del lavoro ci sta dicendo in maniera sempre più chiara che le persone non cercano semplicemente più tempo libero. Cercano qualità del lavoro, autonomia e

possibilità di gestire il proprio equilibrio tra vita professionale e personale. Non a caso, secondo il report "Generationship 2025" di Unipol, oltre la metà dei giovani considera fondamentale poter contare su orari di lavoro gestibili, il 34% rinunciarebbe a opportunità di carriera per un miglior equilibrio tra vita e lavoro e il 27% accetterebbe una retribuzione inferiore in cambio di una migliore qualità del lavoro.

Sono numeri che raccontano un cambiamento culturale prima ancora che organizzativo. Per questo credo che il tema non sia eliminare diritti, al contrario. ROL ed ex festività potrebbero finalmente evolvere da istituti stan-

dardizzati a strumenti realmente capaci di rispondere alle esigenze delle persone e delle aziende. Una parte potrebbe essere convertita in retribuzione. Un'altra potrebbe alimentare modelli di maggiore autonomia organizzativa. Un'altra ancora potrebbe diventare una leva premiale, lasciando alle persone la possibilità di scegliere come valorizzare quel tempo. Il punto, in fondo, non è stabilire se le ROL siano troppe o troppo poche.

La vera domanda è un'altra: ha ancora senso utilizzare nel 2026 uno strumento progettato per risolvere problemi che, almeno in molte organizzazioni, non esistono più?



Foto: Mikhail Nilov | Pexels

Il consulente del lavoro guarda al futuro

Un tempo visto solo come elaboratore di buste paga, al professionista di oggi e di domani sono richieste competenze trasversali anche di natura tecnologica e relazionale al punto da diventare uno sbocco molto interessante per i giovani laureati in materie giuridico-economico e sociali

di LUCA FURFARO*

Nel periodo dell'anno in cui migliaia di diplomati si trovano a davanti alla decisione di scegliere il proprio percorso universitario, una domanda accomuna studenti e famiglie: quali saranno le professioni più richieste e con le migliori prospettive nei prossimi anni? In un mercato in continua evoluzione, dove digitalizzazione, intelligenza artificiale e trasformazioni organizzative stanno ridisegnando i ruoli, anche le professioni tradizionali vivono una profonda metamorfosi. Tra queste spicca quella del Consulente del Lavoro, una figura che si sta lasciando alle spalle la vecchia immagine puramente amministrativa per affermarsi come partner strategico imprescindibile per la crescita e la sostenibilità delle imprese.

Molti giovani e le loro famiglie immaginano ancora il consulente del lavoro come il professionista che si occupa esclusivamente di elaborare buste paga e adempi-

menti burocratici. In realtà, oggi siamo chiamati ad affiancare le imprese nelle decisioni più delicate e strategiche, che riguardano direttamente la gestione delle persone, l'ottimizzazione dell'organizzazione interna e l'innovazione tecnologica.

Un percorso accademico e sbocchi in forte crescita

La professione si caratterizza per una spiccata natura multidisciplinare che unisce economia, diritto e relazioni umane. Per accedervi, è necessario conseguire una laurea in discipline economico-giuridiche (come Scienze Politiche, Giurisprudenza o Economia), svolgere un periodo di praticantato di 18 mesi (avviabile anche durante l'ultimo anno di corso grazie a specifiche convenzioni universitarie) e superare l'esame di Stato per l'iscrizione all'Albo professionale.

A chi oggi sceglie questo percorso indico quattro competenze

chiave destinate a fare la differenza sul mercato nei prossimi anni.

1. Saper interpretare una normativa in continua evoluzione. Il quadro normativo italiano ed europeo si muove a una velocità senza precedenti: pensiamo alle recenti e dibattute sfide introdotte dalla Direttiva UE sulla trasparenza salariale. Il valore del professionista del futuro non risiederà nella semplice memorizzazione o applicazione burocratica delle leggi, ma nella capacità di interpretarle tempestivamente e tradurle in soluzioni organizzative e contrattuali su misura, capaci di tutelare l'impresa e valorizzare i collaboratori.

2. Progettare welfare aziendale e benessere organizzativo. In un mercato caratterizzato da un forte mismatch di competenze e dalla ne-

Foto: Giannino Nalin | Pexels

cessità di arginare fenomeni come il turnover e il nomadismo professionale ("job hopping"), attrarre e trattenere i talenti è diventata la priorità assoluta delle PMI. Il Consulente del Lavoro ha un ruolo determinante nel progettare piani di welfare aziendale personalizzati, accordi di smart working, politiche di flessibilità e work-life balance che migliorino il clima interno e aumentino la produttività.

3. Leggere e analizzare i dati ("HR Analytics") per supportare le decisioni. Il costo del lavoro, i tassi di assenteismo, la produttività e gli indicatori legati al ricambio generazionale sono dati fondamentali per comprendere lo stato di salute di un'organizzazione. Acquisire la capacità di estrarre e interpretare questi dati numerici permetterà al consulente di agire

come un vero e proprio "data-driven advisor" a supporto del management.

4. Agire come consulente strategico e negoziatore. Accanto al bagaglio tecnico-giuridico, le "soft skills" faranno la differenza. Capacità di ascolto, intelligenza relazionale, problem solving e attitudine alla negoziazione sindacale sono doti essenziali per gestire le relazioni industriali e mediare tra le esigenze aziendali e quelle dei lavoratori.

Il valore sociale della professione

I dati di categoria confermano l'enorme impatto economico e sociale dei Consulenti del Lavoro in Italia: gli iscritti assistono quotidianamente oltre 1,8 milioni di imprese, coprendo circa l'80% delle aziende private del Paese, gestendo circa 8,5 milioni di rapporti di

lavoro e offrendo tutela a oltre 10 milioni di cittadini (Stati generali dei consulenti del lavoro di Roma, 2024). Eppure, il 63% dei giovani professionisti sotto i 35 anni, senza eredità professionale, abbandona la libera professione entro 5 anni (Censis 2023, Rapporto sulle Professioni Ordinarie).

Per chi oggi si trova a decidere del proprio futuro accademico, questa professione rappresenta una straordinaria opportunità. È una carriera dinamica, multidisciplinare, ricca di sfide intellettuali e relazionali. Soprattutto, è un ruolo ad altissimo valore sociale ed etico, che ci vede agire come garanti della legalità e dell'equilibrio nei rapporti di lavoro, un presidio di civiltà che nessuna piattaforma digitale o automazione potrà mai sostituire. Il nostro studio, ad esempio, si sta espandendo in tutta Italia e ha la necessità di partner come giovani abilitati e piccoli studi che vogliano entrare nel network.

*Consulente del lavoro titolare dello studio omonimo (inserito tra i 100 Best In Class di Teamsystem e Forbes), oltre che docente e scrittore

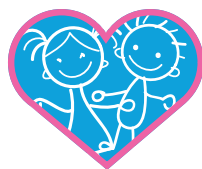
VERSO IL GRANDE BUZZI... E OLTRE.



Il Buzzi diventa ancora + grande, come i sogni dei nostri bambini. Ma il viaggio prosegue con sfide sempre più ambiziose.

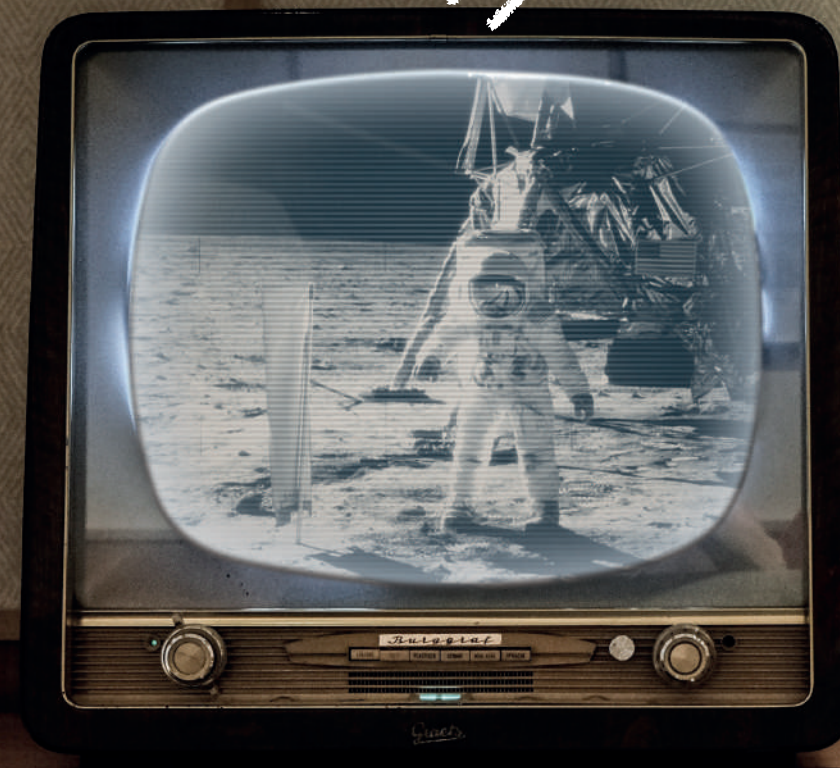
Lo abbiamo promesso, continuiamo a costruirlo.

Grazie ai nostri donatori.



Fondazione Buzzi
PER L'OSPEDALE DEI BAMBINI

DONA SUBITO



Conoscete il detto che se con un dito indichi a un cane la Luna, il cane guarderà il tuo dito, non la Luna. Noi ci siamo sforzati di vedere più in là del nostro dito; abbiamo visto la Luna ma anche lo spazio. Lo spazio dove condividere idee in modo aperto. Benvenuta OltreLaMedia.tv



OltreLaMedia.tv

€ 8,00

