

# VerbanoNews

Le news del Lago Maggiore

## Le cinque priorità per la ripresa delle imprese

Michele Mancino · Sunday, April 18th, 2021

Ogni impresa e ogni manager affrontano quotidianamente sfide diverse, risultanti dalle combinazioni dei fattori competitivi, ambientali, strategici, culturali, che definiscono il campo di gioco e i suoi attori protagonisti. Abbiamo intervistato i **responsabili risorse umane (HR)** di 6 società appartenenti a settori e culture molto diversi tra di loro, per provare a tracciare una linea sulle priorità, oltre le differenze.

(Foto di [Alexandra](#) da [Pixabay](#) )

### GLI ESPERTI INTERVISTATI

**Gianmarco Albani** HR Business Partner Mercati Emergenti e Funzioni Corporate di Ariston Thermo, azienda italiana di prodotti, sistemi e servizi per il riscaldamento efficiente e sostenibile di aria e acqua

**Alberto Broglio** Head of Compensation & Benefits di Crédit Agricole, azienda francese di servizi finanziari, bancari, assicurativi e di gestione patrimoniale a privati e aziende

**Rosario Ciancimino** Vice President Risorse Umane, Sud e Sudest Asia di Amway, azienda americana di prodotti di consumo per salute & benessere, bellezza, igiene personale e pulizia domestica

**Francesca Del Moretto** Head HR Italia di Olympus, azienda giapponese di soluzioni orientate al cliente per i settori della medicina, delle bioscienze e delle apparecchiature industriali Marta Grivet HR Manager Italia di Clifford Chance, studio legale internazionale

**Alessio Radice** Head of HR, Motion Markets & Service di ABB, azienda svizzera-svedese di tecnologia per la robotica, l'energia e l'automazione industriale

### I TREND DI BUSINESS

La **remotizzazione del lavoro**, accelerata dalla pandemia, si sta trasformando in una **mutazione permanente** che riguarda un terzo delle occupazioni nelle economie avanzate. È probabile che lavorare da remoto 2-3 giorni alla settimana si consolidi come una pratica trasversale a tutte le organizzazioni, per i ruoli che possano essere svolti a distanza e che non richiedano altro che un collegamento internet stabile e sicuro e un PC.

L'**e-commerce** proseguirà la sua crescita di lungo periodo con la penetrazione di adozione delle

piattaforme di comunicazione e transazionali. Due terzi delle persone che hanno iniziato a fare shopping online durante la pandemia, continueranno anche dopo. Inoltre i servizi di telemedicina, streaming di contenuti multimediali di intrattenimento e online banking diventeranno **parte dell'esperienza quotidiana**, integrati a quelli in presenza.

**L'automazione** avrà un'evoluzione sempre più accelerata nei processi produttivi e amministrativi, per recuperare efficienza e garantire maggior continuità possibile alle supply chain, per gestire le fluttuazioni della domanda e ridurre la densità delle operations, garantendo sicurezza a chi lavora. Questi ed altri impatti sono così **pervasivi** da richiedere una revisione delle strategie di business in ogni settore e azienda. Cambia la customer experience, cambia il lavoro, arrivano nuove forme di capitale (v. recovery fund) e **anche chi si occupa di persone nelle imprese rivede le priorità**.

## **ESSERE CO-DESIGNER DELLE STRATEGIE TRASFORMATIVE DI BUSINESS**

Le **priorità di trasformazione** in cui l'HR deve essere contributore e ancor più attore di primo piano sono diversificate, anche a seconda del settore di business, e riguardano molti ambiti. Esternamente la **customer experience con la trasformazione digitale diventa omnichannel** per offrire nuovi prodotti e servizi su mercati riconfigurati. Internamente si consolidano **nuovi modelli di business e di approccio al mercato** che impongono una **trasformazione organizzativa**: nuovi modi di lavorare, competenze, stili di lavoro e cultura agile.

L'allineamento alle strategie del business parte da un presupposto fondamentale riguardo al ruolo dell'HR, come racconta Marta Grivet di Clifford Chance: «La spinta al cambiamento è alimentata da tutti: anche l'HR può realizzare una piattaforma di competitività creando processi HR e una cultura di collaborazione trasversale che produce servizi innovativi per il cliente».

## **DISEGNARE UNA ROADMAP DI COMPETENZE FLUIDA**

Le domande in merito alle competenze riguardano la loro tipologia, se sono da sviluppare o acquisire, per chi, con quali piani di upskilling/reskilling. Bisogna anche capire come pensano le nuove generazioni dice **Rosario Ciancimino di Amway**: «La formazione del passato non risponde al modello di apprendimento delle nuove generazioni. Hanno aspettative di crescita con tempi iper-compresi e sono focalizzate già su quello che dovranno sapere domani».

È fondamentale **fare leva sulla tenuta culturale e valoriale dell'organizzazione**, utilizzandola come cornice per tutti gli interventi in ambito di sviluppo e formazione. Cambia **quello che si cerca dalle persone**: oggi in cima alla lista ci sono imprenditorialità, capacità di auto-ingaggio e collaborazione, anche a distanza. È condivisa una **necessità diffusa di rafforzare le competenze soft**: ad esempio la consapevolezza sui bias con cui facciamo discriminazione e resistenza al cambiamento. Inoltre, è importante una **valutazione del fit culturale organizzativo**, per calibrare al meglio l'assorbimento di talento esterno. Accelera il **cambiamento delle coordinate spazio-temporali** verso una maggiore fluidità, flessibilità e apertura, che rende necessario imparare a **convivere con un ambiente incerto a razionalità limitata**. È il momento della **personalizzazione**: ognuno ha bisogni e gradi di maturazione diversi, quindi l'apprendimento è on the job e va accompagnato con strumenti e risorse accessibili in modo asincrono e personalizzato. Anche in questo ambito un'attenzione speciale va ai giovani commenta **Alessio Radice di ABB**: «Valorizziamo i pionieri delle nuove generazioni come leva per la diffusione della cultura digitale nell'organizzazione».

## TRASFORMARE CULTURA E STILI DI LAVORO

Ci sono diversi elementi che vanno presi in considerazione nel momento in cui bisogna disegnare i nuovi modi di lavorare. Di seguito quelli “top of mind” e imprescindibili per costruire un mondo del lavoro a misura della realtà in continua evoluzione.

**Equilibrio e benessere.** Mettere in sicurezza le persone non solo dal punto di vista sanitario, ma in una logica di **sostenibilità del lavoro ibrido**. Bisogna trovare un equilibrio tra remoto e presenza, evitando isolamento e connessione non-stop. Le persone hanno bisogno di più di uno schermo di computer.

**Leadership**, formare **capi coach**, che siano in grado di capire e trasmettere i valori e l'identità aziendale, ovunque si trovino ad operare, e che abbiamo **spiccate capacità di inclusione e di ascolto**. I manager vincenti sanno cosa guardare e quando intervenire: ciò significa saper orchestrare il lavoro con ritmi di presenza e distanza, sincronia e asincronia funzionali agli obiettivi dei team e dei singoli. Solo così flessibilità=produttività.

**Mindset** (mentalità). La gestione ibrida espone molto più chiaramente chi è aperto e pronto al cambiamento e chi ha bisogno di aiuto. Per questo serve lavorare sul mindset e formare le persone anche alla **gestione delle relazioni e delle emozioni**, per evitare il depauperamento degli aspetti umani.

Queste sono le basi per potersi poi spingere a una vera trasformazione organizzativa aggiunge **Alberto Broglio di Credit Agricole**: «La sfida è far emergere una nuova **cultura “bicefala”** che sia in equilibrio tra individualismo e mutualità».

## TRASFORMARE L'ORGANIZZAZIONE

Se l'organizzazione è pronta in termini di cultura, sarà più fluido il passaggio verso l'innovazione strutturale e di processo. **Non si tratta di fare un copia-incolla da pratiche analogiche a pratiche digitali**, ma di disegnare modi diversi di vivere il proprio ruolo che rilancino il patto tra individuo e impresa.

Per la trasformazione organizzativa, ci sono molti aspetti su cui è utile volgere la propria attenzione quali ad esempio:

- lavorare su un'organizzazione **più piatta e meno profonda**;
- ri-progettare i processi **per rendere la tecnologia un alleato e non un sostituto** (es. sperimentazione dell'intelligenza artificiale nel recruiting, per liberare tempo da reinvestire sulle valutazioni in profondità delle persone)
- sostenere il cambiamento dei comportamenti grazie **all'evoluzione del sistema di gestione della performance**, passando da un modello individuale a uno che premia quella collettiva e collaborativa
- accelerare la capacità trasformativa grazie alla **sperimentazione di partnership esterne**, mirate e strategiche, magari spingendosi anche a condividere le persone
- fare leva sulla **diversity & inclusion** per dare ancora più spazio alla diversità di mindset culturale, così da attrarre professionalità diverse, che aiutino la generazione ed esecuzione dell'innovazione.

**Francesca Del Moretto di Olympus** chiosa su questi temi: «Il pilastro della trasformazione

organizzativa è un HR che con umiltà e curiosità diventa modello di apprendimento continuo, che è capace di fare network dentro e fuori dall'azienda»

## AGIRE GLOCAL

Il principio è quello di avvicinare centro e periferia, con un approccio che sappia muoversi su tre livelli che **Methodos**, società di consulenza sul cambiamento, ha sintetizzato con un modello proprietario. **Adopt**, cioè adottare una standardizzazione degli elementi imprescindibili; **Adapt**, cioè adattare altri elementi con **flessibilità a livello locale** per avere velocità; e infine **Ad hoc**, cioè aprire a soluzioni specifiche locali, per rispondere a elementi unici del contesto.

Ma cosa vuol dire nel concreto saper adottare una visione glocal? Prima di tutto chi guida l'impresa deve cambiare stile, orientandosi verso il **federalismo aziendale** e l'**agilità situazionale**, per poter gestire organizzazioni con velocità molto diverse. La spinta alla standardizzazione dei processi e l'orientamento allo sviluppo dei talenti nel medio termine viene dal centro e deve **coniugarsi con le esigenze locali**, che hanno correttamente un maggior focus sui risultati a breve termine. Per evitare fughe centrifughe, il **patto sociale va costantemente rinsaldato** con iniziative di welfare, benessere, responsabilità sociale e sostenibilità ambientale. La people care va estesa oltre le sedi, per raggiungere anche la rete dell'organizzazione e non creare divisione e percezioni di colleghi di serie A e B, come testimonia **Gianmarco Albani di Ariston Thermo**: «Le risorse umane sono una cerniera fondamentale tra il centro e la periferia dell'organizzazione».

## È TEMPO DI SCEGLIERE DOVE ANDARE

Tutte le imprese devono definire i loro nuovi modi di lavorare. Le scelte da fare sono molte e non sono scontate. Ciò che faremo oggi condiziona il nostro **successo** futuro. La strada più semplice è quella del me too, del plug and play. La **strada per la creazione di valore** richiede invece un approccio personalizzato, che sia davvero capace di mettere le **persone al centro**.

This entry was posted on Sunday, April 18th, 2021 at 11:37 am and is filed under [Senza categoria](#). You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. Responses are currently closed, but you can [trackback](#) from your own site.