

DICEMBRE 2020

Talking about the Future: Market, People & Values

I drivers che influenzeranno le
organizzazioni



Premessa

Viviamo in un mondo in forte trasformazione dove il cambiamento di cui siamo testimoni è senza precedenti ed influenza profondamente e rapidamente il tessuto sociale, il mercato, le organizzazioni e le persone che vi operano. L'emergenza Covid19 ha senz'altro accelerato alcuni di questi trend: essi non sono certo una novità ma sono parte del nostro mondo, del nostro modo di lavorare, di relazionarci con gli altri e in generale di vivere già da tempo. Basti guardare ad esempio all'impatto tecnologico e alla digitalizzazione sempre crescente che permeano un po' tutti gli ambiti (vedi ricerca AIMS *Highlights of the Digital Transformation Journey* di Maggio 2019).

Oggi il cambiamento è ancora più marcato e riuscire a cavalcarne l'onda senza rimanerne travolti è ancora più difficile, eppure fondamentale per le aziende per continuare ad essere presenti sul mercato con successo.

Spesso ci troviamo ad operare in questo nuovo mondo, caratterizzato da volatilità, incertezza e complessità, facendo riferimento a vecchi schemi e tool. Il concetto stesso di leadership deve essere rifondato partendo da nuovi presupposti e nuovi valori.

Come Headhunters, godiamo di una posizione di osservatorio privilegiato per notare i trend di mercato e le competenze non solo maggiormente richieste oggi ma anche quelle che saranno fondamentali domani proprio in virtù di questo nuovo modello di leadership. Lo studio che vi proponiamo, frutto di interviste a CEO, Manager di prima linea e HR, vuole essere uno spunto di riflessione per navigare in questa quarta rivoluzione industriale che stiamo attraversando.

In questo documento abbiamo cercato di evidenziare gli elementi maggiormente innovativi e gli esempi particolarmente all'avanguardia che ci sono stati raccontati.



Metodologia e Campione

Abbiamo deciso di avviare un nostro studio per avere una visione sui macro trend del prossimo futuro, su come le organizzazioni affrontano il cambiamento e su come evolvono i comportamenti delle persone all'interno delle stesse.

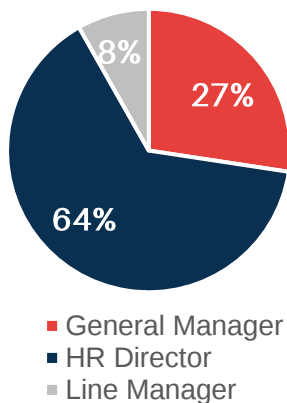
Attraverso la tecnica delle interviste qualitative in profondità*, abbiamo analizzato le esperienze di **oltre 80 aziende** provenienti dal nostro network.

Per avere punti di vista diversi abbiamo deciso di interpellare interlocutori di differenti funzioni aziendali (HR e Business), tipologia di azienda, dimensione e settori.

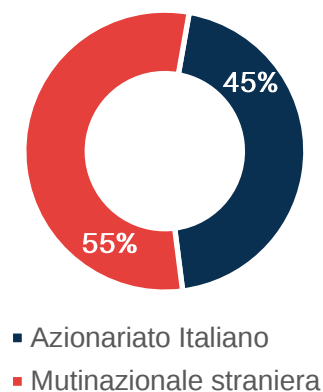
Periodo di Rilevazione: Settembre – Ottobre 2020

*Le evidenze emerse, partendo da un'analisi qualitativa, non sono da interpretare con una significatività statistica.

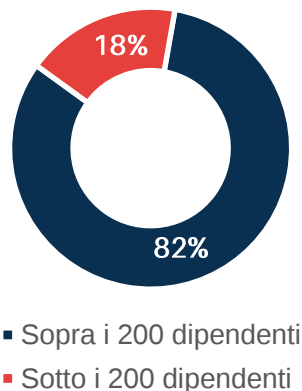
Tipologia Interlocutore



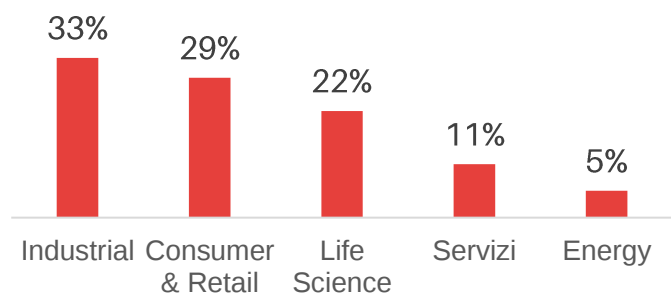
Tipologia Azienda



Dimensione Azienda

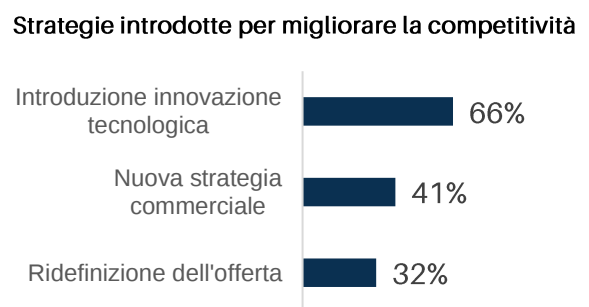
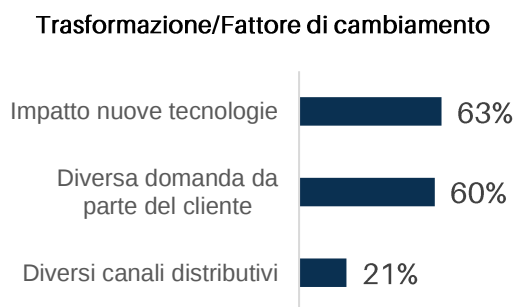


Settore Azienda



Lo scenario di riferimento: forte impatto delle nuove tecnologie e diversa domanda da parte del cliente

IoT, Blockchain, AI, Industria 4.0 e altre stanno influenzando il modo di operare delle aziende diventando lo strumento per far fronte alla **diversa domanda da parte del cliente sempre più sensibile ad un'offerta maggiormente flessibile, customizzata, immediatamente disponibile e sostenibile**. Come diretta conseguenza di queste trasformazioni, le aziende hanno intrapreso diverse strategie al fine di migliorare la propria competitività sul mercato. Oltre all'**introduzione di innovazioni tecnologiche** si parla anche di **nuove strategie commerciali e di ridefinizione dell'offerta**.



Alcuni esempi: nel settore **Industrial** si è continuato ad investire con forza in nuove tecnologie sia per rendere i processi più snelli e più efficienti sia per sviluppare prodotti e servizi sempre più evoluti. Nel **Farmaceutico** si sta assistendo a una forte digitalizzazione della comunicazione che va verso una modalità sempre più omnichannel. In ambito **Consumer** si è reso necessario identificare diverse modalità per soddisfare e fidelizzare un consumatore sempre più informato attraverso touchpoint più digitali e meno fisici.

Le tre aree di analisi

1.

Organizzazione

Analizzare il cambiamento di modelli funzionali e organizzativi, ruoli, funzioni e nuove competenze. Come cambia la comunicazione e la gestione del lavoro.

2.

Valori

Comprendere l'impatto del cambiamento in atto sui valori aziendali e identificare i valori fondamentali per le organizzazioni.

3.

People

Identificare le nuove caratteristiche del Leader e le nuove modalità di sviluppo manageriale, engagement, retention, employer branding e recruiting.

Creazione di team interfunzionali, delega diffusa, collaborazione

«La collaborazione tra dipartimenti, sempre agognata e mai raggiunta, diventerà un elemento essenziale per il successo dell'azienda e l'intelligenza emotiva e la capacità di comunicare si confermeranno le skills più importanti per un manager.»

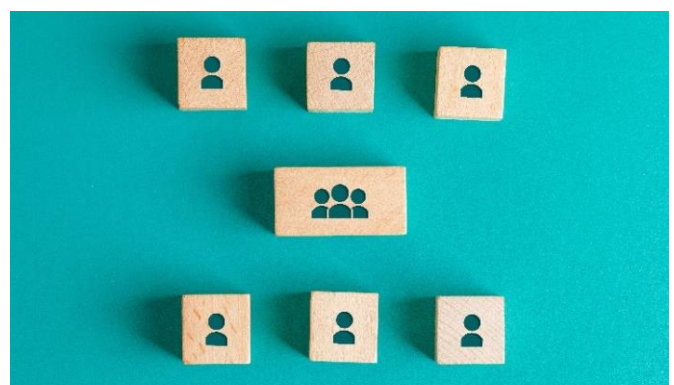
Nadia Testa, Head of Sales
in Straumann Group

Fra gli importanti cambiamenti organizzativi degli ultimi tempi, la **creazione di team interfunzionali** è uno degli elementi di maggiore spicco. Le vicissitudini degli ultimi mesi hanno altresì promosso e accelerato lo sviluppo di questo modello organizzativo.



Con sempre più spinta, le aziende si stanno orientando verso **processi decisionali più fluidi e veloci**. Si passa da un modello gerarchico ad una organizzazione più snella e orizzontale dove la **collaborazione fra team** diventa il cuore pulsante delle nuove strategie. Le funzioni tendono ad essere sempre più centri di expertise dove la visione trasversale gioca un ruolo fondamentale. Capacità di business analysis, logiche di project management e competenze digital sono aspetti sempre più centrali all'interno delle organizzazioni aziendali.

La sempre maggiore **digitalizzazione dei processi** ha portato ad un cambiamento sostanziale anche nelle organizzazioni periferiche. **Delega diffusa** e maggiore autonomia, che permettono processi decisionali più veloci e strategie commerciali più vicine alle esigenze del cliente, sono gli elementi chiave del nuovo modello organizzativo a livello locale. In alcuni ambiti, le funzioni Sales & Marketing mantengono questa autonomia a livello local mentre le altre funzioni vengono maggiormente strutturate a livello Corporate centralizzando di conseguenza i processi decisionali. Vengono infatti **accentrate la definizione delle strategie** e delle linee guida, si investe su **team cross-funzionali di cluster** che possano lavorare in sinergia tra loro, si implementano Centri di Eccellenza a livello Global.



Ruoli più specializzati e crescente importanza di competenze digitali, IT e di Analytics

«Le aziende vogliono far forza su specializzazioni IT e digitali per massimizzare la comprensione del mercato, locale e internazionale, mirando al raggiungimento dell'eccellenza del proprio prodotto»

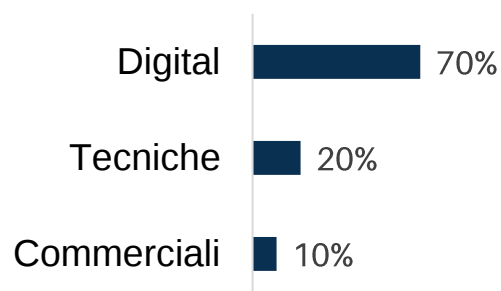
Guido Rovati, Board Member
in Giusto Faravelli

I **ruoli** stanno diventando più **tecnici** e **specialistici** così da fornire al cliente il miglior supporto e guadagnare il massimo livello di credibilità sul prodotto e servizio fornito. E non solo.

Ad esempio la figura del commerciale necessita certamente di una forte competenza tecnico specialistica che lo ponga in grado di offrire un **supporto consulenziale** ma deve puntare sempre più anche su competenze digitali: da un lato strumenti di accesso a informazioni aziendali sempre più integrate, dall'altro tool di CRM e Business Intelligence per analizzare e interpretare il mercato (es. PowerBI, Tableau).

Negli ultimi anni, e mesi, i dati stanno assumendo un ruolo sempre più considerevole, le aziende stanno puntando su figure di **Data Analysis** e **Business Intelligence** per sfruttare al meglio gli strumenti IT a favore del business.

Competenze su cui le aziende vogliono puntare



Il Digital sta coinvolgendo le aziende di tutti i settori e a tutti i livelli. Non solo si sta investendo su **innovazione tecnologica** e figure IT, ma si sta puntando anche su una rivoluzione culturale in termini di **Digital Mindset** verso un approccio pervasivo che coinvolga tutti gli **attori** e i **processi aziendali**, ottenendo la **semplificazione di questi ultimi** e una maggior **velocità nella comunicazione** all'interno dell'azienda.

Le nuove leve della comunicazione: fluidità, inclusività, trasparenza e nuove tecnologie

I profondi cambiamenti degli ultimi mesi hanno reso la Comunicazione sempre più protagonista e ne hanno cambiato le modalità e le finalità. **Comunicare di più e meglio in modo più oggettivo e focalizzato al purpose** sono necessità sempre più impellenti non solo nei confronti di clienti e stakeholder esterni, ma anche all'interno delle organizzazioni. Le **nuove tecnologie** hanno senza dubbio avuto un **ruolo da protagonista** e sono sempre più spinte verso la **modalità "always on"** favorite soprattutto dalle piattaforme tecnologiche in cloud. Sebbene gli strumenti di comunicazione online siano associati ad una scarsa valorizzazione della componente emotiva e non verbale, si può osservare come le persone stiano liberando le proprie emozioni e condividendo tratti del proprio vissuto personale e valoriale anche a distanza. In questa fase si è avviato un dialogo sull'utilizzo futuro degli strumenti di comunicazione digitale, senza però perdere di vista la valorizzazione dell'empatia e dell'ascolto.

COMUNICAZIONE ESTERNA

I nuovi digital tool sono molto efficaci nel settore **Consumer**, dove si genera un rapporto sempre più diretto con il cliente e si cerca una sempre maggior valorizzazione della **customer experience**. In ambiti più tradizionali, come il **Lifescience**, l'uso di supporti digitali è di più recente impiego, e si stanno costruendo **modelli comunicativi digitali specifici** per gli specialisti del settore. Invece nell'**Industrial**, dove la valorizzazione dell'offerta non è sempre semplice, i business meeting virtuali hanno favorito l'adozione di un **approccio più veloce, pragmatico e focalizzato all'obiettivo** di cogliere velocemente le esigenze del cliente.



COMUNICAZIONE INTERNA

Sul fronte interno, **la comunicazione va di pari passo con un'organizzazione agile**: è fluida, veloce ma più frequente e soprattutto inclusiva. I rapporti gerarchici si accorciano, le distanze organizzative si assottigliano e si prediligono relazioni dirette e inter-funzionali.

La condivisione e la trasparenza si concretizzano anche nella **comunicazione di obiettivi e risultati aziendali che generano un forte Engagement** e senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione, **nella consapevolezza che ogni dipendente è un Brand Ambassador, che rappresenta all'esterno la reputazione dell'azienda e la sua attenzione verso il sociale**. Anche in questo caso il digital viene in soccorso con nuove piattaforme tecnologiche, social media di settore, Intranet e Newsletter.

Remote Working, necessità contingente o cambiamento culturale?

Smart o Remote-Working? I due approcci hanno molti aspetti comuni, gli strumenti a supporto sono i medesimi. Ma a differenziare veramente i due è il riflettore che viene puntato sugli obiettivi nel caso del lavoro Agile (quindi Smart). Qui, infatti, il lavoratore viene valutato sul **raggiungimento degli obiettivi condivisi** lasciandogli piena responsabilità sull'organizzazione e sulla modalità di svolgimento dell'attività.

Il 2020 ha visto un aumento esponenziale dell'applicazione del Lavoro da remoto per numerose organizzazioni. L'**85%** delle aziende incontrate sono state in grado, con loro sorpresa, di attivare il **lavoro a distanza** per la quasi totalità dei dipendenti in poco tempo.

Tuttavia la bassa flessibilità nei processi e la **cultura del controllo** potranno rappresentare per alcuni contesti degli ostacoli al mantenimento di questo cambiamento anche in futuro.

Il settore manifatturiero è stato tra quelli con più difficoltà ad abbracciare il lavoro smart, tuttavia ci sono stati esempi di aziende con

una spiccata **impronta innovativa**.

Come un'azienda Italiana, produttrice di componentistica per l'Automotive, che sta attrezzando i reparti produttivi con **applicazioni video** per favorire interventi anche da remoto. Questi cambiamenti stanno portando le aziende a molte **riflessioni**.

Rendere flessibile il luogo di lavoro permetterebbe, ad esempio, un rafforzamento nella **Talent Attraction**, consentendo infatti di assumere risorse di valore da un bacino più ampio e non limitato territorialmente.

**«Lo slogan aziendale è:
Results happen
anytime anywhere»**

**HR Director
in Multinazionale Wine & Spirits**

Questo inoltre avrà grossi effetti sull'**ottimizzazione dello spazio fisico** in ufficio, come nel caso di alcune aziende incontrate, le quali hanno dichiarato che implementeranno lo **Smart Working al 100%** lasciando libera scelta ai dipendenti su dove e quando lavorare con l'unico impegno del raggiungimento degli obiettivi. Le persone potranno eventualmente **prenotarsi** tramite app una **postazione libera in sede**.

La tendenza per le aziende sembra esser quella di voler lasciare anche in futuro 2/3 giorni a settimana di Remote Working, valorizzando la **qualità del lavoro** svolto in questa modalità. Molte di queste si stanno preparando ad affrontare il profondo cambio di prospettiva **sotteso al vero e proprio Smart Working**, possibilità che si era presentata già negli ultimi anni ma che sta vedendo un'accelerazione negli ultimi mesi.

Il cambiamento in atto ha reso più forti e condivisi i valori delle organizzazioni

Il 98% delle aziende intervistate concorda che il cambiamento dettato dall'emergenza Covid 19 non ha compromesso il proprio sistema valoriale. Piuttosto, si ritiene che oggi, più che in passato, i valori siano stati confermati, rafforzati e maggiormente condivisi nell'organizzazione, trasformandosi da dichiarazioni di intenti da appendere alle pareti a realtà di vita vissuta.



Nell'immagine sono evidenziati i valori che, nonostante la crisi, continuano a rappresentare le aziende: tra i tanti, i più citati dalle organizzazioni sono l'attenzione verso i propri dipendenti, la fiducia e la responsabilità. Quest'ultima si intende come maggiore responsabilizzazione personale a favore di una cultura non verticistica, basata sulla competenza, il coinvolgimento, la propositività di ciascuno più che sulla gerarchia e il controllo. È ad esempio il concetto di «unbossed» di Novartis, in cui ogni persona, indipendentemente dal suo ruolo nell'organizzazione, è responsabilizzata sugli obiettivi e attiva comportamenti efficaci senza bisogno che il suo capo li indichi e li controlli.

«In questa rivoluzione la condivisione dei valori diventa fondamentale a tal punto che non sono regole rigorose a guidare i comportamenti, bensì i valori stessi dell'azienda.»

Francesco Barbieri, Head of Embrace Franchise in Novartis

Vivere i valori nel periodo di emergenza ha, inoltre, permesso di consolidare il senso di appartenenza della persona alla organizzazione.

Diverse organizzazioni hanno, infatti, messo a disposizione strumenti in grado di misurare lo «**stato di benessere**» delle persone in **ottica di cura e vicinanza** ad esse.

Le soluzioni sono state molteplici: dalla creazione di social network e chat di gruppo, all'utilizzo di survey interne, all'offerta di supporto psicologico o, ancora, la possibilità, rivolta a tutti i dipendenti, di effettuare test sierologici.

L'emergenza si è configurata come «value accelerator», come riportano molte aziende. Un esempio è il **rafforzamento del concetto di «client centricity»** che si è tradotto in **maggiore coraggio, capacità di rispondere alle nuove esigenze e imprenditorialità nell'implementare nuove soluzioni**. Questi valori sono stati alla base del rinnovamento dell'offerta ponendo al centro la customer experience.

Molte organizzazioni non hanno inoltre dimenticato il tema importante della **sostenibilità nelle sue diverse accezioni, ambientale, sociale, diversity**, includendolo tra i valori essenziali da cui non si può più prescindere e che sempre più spesso viene associata al brand come elemento costitutivo o distintivo.

La maggiore sensibilità sui temi legati allo sviluppo sostenibile ha condotto le aziende a **trasformare il proprio modello di business**, sia attraverso la ridefinizione dei processi operativi e l'utilizzo di tecnologie green, sia tramite il coinvolgimento di tutte le persone che operano all'interno dell'organizzazione, affinché la **sostenibilità diventi parte integrante della cultura aziendale**.



«... i valori servono per prendere decisioni, quando tutto intorno a te è incerto.»

Paolo De Fabritiis,
HR Director in Bolton Group

Il Leader deve saper gestire il cambiamento e l'incertezza. E avere la capacità di ispirare

Viviamo un momento di rapida evoluzione, in un ambiente in costante cambiamento, pervaso da un senso di continua incertezza. In questo scenario ci stiamo chiedendo quali sono le competenze necessarie per adattarsi e addirittura anticipare il cambiamento. E ci siamo resi conto che sta emergendo un **nuovo concetto di Leadership**.

«Il manager ideale è un leader coraggioso che accetta di poter sbagliare e prova con esercizio intellettuale nuove strategie. Ha influenza e visione di lungo periodo.»

Antimo Ricciardi, HR Director in Almirall

I pilastri della Leadership si evolvono e tra questi risaltano la capacità di reagire con **velocità e flessibilità**, di gestire incertezza e complessità, di **imparare dagli errori**, sapersi rafforzare durante le trasformazioni e i cambiamenti, **mettersi in discussione**, gestire le discontinuità, prendersi dei rischi calcolati per cogliere tutte le opportunità del mercato.

Le nostre interviste confermano inoltre che il Leader più ricercato in questo momento è il **Leader che sa Ispirare ed Influenzare gli altri**.



Le persone oggi vogliono lavorare in Aziende dove sentirsi sé stesse perché si riconoscono nel **Purpose** aziendale e dove conta sempre di più l'impatto che le proprie azioni hanno sull'ambiente circostante.

Non ci si aspetta più che il Leader elabori in prima persona grandi idee, ma che crei un ambiente in cui le grandi idee possano proliferare e realizzarsi.

I cambiamenti in atto e l'evoluzione valoriale stanno disegnando una nuova figura di **Servant Leader** che ascolta ed è vicino alle proprie persone.

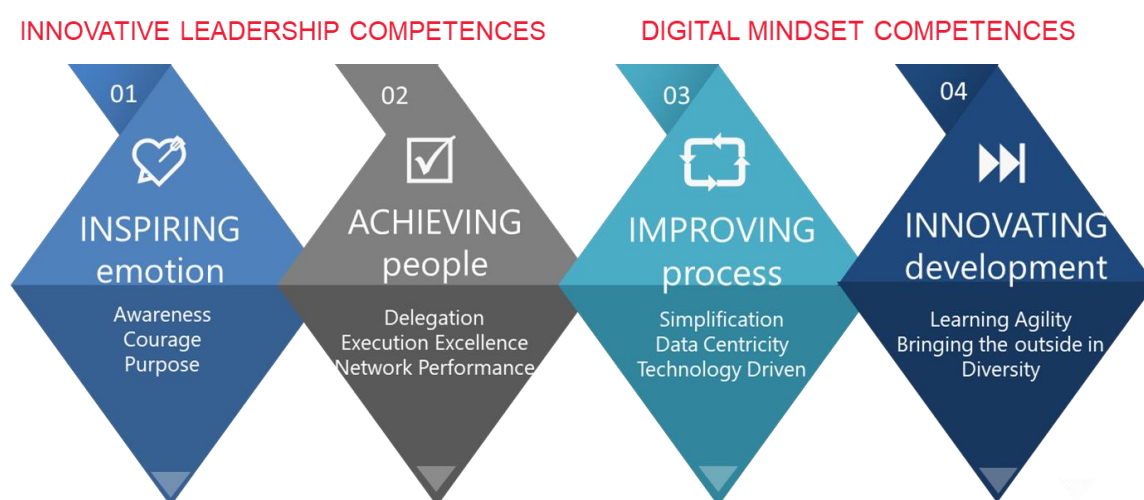
Il nuovo Leader dovrà mettersi al servizio dell'organizzazione, avere coraggio e dare **empowerment alle persone**, offrendo conoscenza e soprattutto trasferendo un feedback regolare e trasparente. Dovrà saper valorizzare la diversità nel team. Alcune aziende hanno già intrapreso questo percorso, per altre sarà un grande passo.

Importante è saper attivare meccanismi diversi di coinvolgimento delle persone, ancor più quando lontane, ed essere in grado di parlare di più con la loro parte emotiva. Le decisioni vengono prese sempre più in modo collegiale ed inclusivo, nella direzione di una **leadership della fiducia e partecipativa**. Il micromanagement è in progressivo abbandono.

Per molti sta cambiando il concetto stesso di Talento: l'organizzazione non deve più concentrarsi sui 2/3 cavalli di razza ma puntare allo sviluppo del Talento di tutti, creando piani di formazione e sviluppo trasversali, come ci raccontano diversi HRD intervistati.

i

Dal modello "Driving the Innovation. Digital Mindset e New Leadership Assessment" di AIMS International



In questo contesto di mercato, riveste particolare importanza facilitare un mindset manageriale innovativo che promuova da un lato continuità come punto di partenza, dall'altro si apra ai diversi paradigmi manageriali che AIMS International declina, nel suo modello proprietario, nelle competenze Awareness, Courage, Purpose, Delegation, Execution Excellence, Network Performance, Simplification, Data Centricity, Technology Driven, Learning Agility, Bringing the Outside In, Diversity.

In risposta al mutare degli scenari e per meglio supportare le Aziende, AIMS International propone un approccio integrato e modulare, che si presenta come un percorso metodologico orientato a completare l'aspetto valutativo con quello di sviluppo/formazione.

Le aziende stanno puntando su progetti di upskilling e reskilling, che permettano l'evoluzione delle persone.

Sicuramente uno dei temi caldi è lo sviluppo di attitudini innovative e la formazione sulle competenze digitali, ma anche l'allenamento dell'intelligenza emotiva.

Neanche in questo caso viene tralasciato il concetto di **responsabilità**: alcune aziende evolute stanno creando delle piattaforme online dove ognuno può scegliere il proprio percorso formativo e documentarsi su qualsiasi tematica giudichi per lui pertinente e coerente col proprio sviluppo.

Nel settore Consumer ci raccontano di programmi di **formazione "bite sized"**: **veloce, a piccoli pezzi, ma continua**, in modo da rendere le persone "future-proof" per fortificarle in un mondo in cui le competenze diventano rapidamente obsolete. La formazione è sempre meno in aula e lineare, diventa altamente customizzata sulle base delle esigenze della persona ed erogata su un mix di canali (online e offline) grazie ai tantissimi mezzi che oggi sono a disposizione.

Si predilige in ogni caso la **formazione esperienziale**, che deve lasciare un ricordo e una emozione.

«Lo smart working ha democratizzato le modalità di relazione e reso meno verticale l'esercizio della leadership: il concetto di responsabilità individuale ha assunto un peso maggiore»

Matteo Melchiorri, Chief Human Capital Officer in Fastweb



Engagement tramite l'attenzione al singolo: purpose, valori, percorsi di sviluppo e coinvolgimento

Mentre in alcune aziende la tematica dell'engagement dei dipendenti è ancora una criticità e un tema sul quale lavorare in modo più innovativo, altre paiono invece avere le idee chiare.

Diverse realtà continuano a puntare sul **wellbeing** come strumento di engagement, promuovendo iniziative e investimenti per stare bene in azienda, mettendo il dipendente al centro e ascoltandone voce e preferenze. Molte di queste attività (smart-working, welfare, palestre e corsi di yoga o fitness in azienda, aree break informali dotate di calcetti e tavoli da ping pong, campagne vaccinali e di prevenzione, etc.) non sono una novità di questi mesi, quello che è nuovo è però la modalità di misurazione della loro efficacia: mentre prima l'engagement era misurato con classiche survey di clima annuali, oggi si preferisce una analisi più breve e meno invasiva ma molto più frequente e puntuale che permette di «essere sempre in ascolto» (cit. Federico Scarsi, Head of People in Deliveroo).

Anche la **formazione** si conferma essere uno strumento di engagement efficace. Percorsi formativi ad hoc, talvolta anche internazionali, partecipazione a Master, attività di mentorship e coaching, creazione di Talent Program e percorsi di carriera personalizzati continuano ad essere ottime modalità di coinvolgimento aziendale e di motivazione.



Coerentemente con quanto emerso sui nuovi stili di leadership, il concetto di maggior **partecipazione ed inclusione** nelle decisioni aziendali emerge anche parlando di engagement. Processi decisionali collegiali, maggiore condivisione, trasparenza nella comunicazione (anche di risultati e numeri), maggiore delega e fiducia, coinvolgimento e valorizzazione del team aiutano infatti a rafforzare il senso di appartenenza. Diverse realtà parlano di nuovi modelli organizzativi decentrati e trasversali, dove le idee possono nascere da tutti e dove le persone possano sentirsi libere di esporsi, esprimere la propria opinione e sentirsi apprezzate. Alcune realtà, specialmente nel mondo industriale, citano il coinvolgimento dei più giovani in progetti di semplificazione e miglioramento dei processi e di sviluppo di nuove tecnologie come importante leva anche motivazionale.

Sempre più rilevante è inoltre l'**attenzione al singolo** dipendente, l'ascolto delle esigenze individuali e la personalizzazione delle relative risposte e misure. Tantissime aziende parlano oggi di attività finalizzate a far sentire a proprio agio le persone, di una maggiore attenzione al work-life balance (sempre più importante per la maggiore "intrusione" del lavoro nella casa del dipendente che lo smart-working porta con sé), di assistenza psicologica e di iniziative promosse per offrire sostegno e vicinanza a dipendenti in difficoltà. Mettere l'individuo, e non il ruolo che questo ricopre, al centro dell'organizzazione crea senz'altro un radicato attaccamento all'azienda.

«Abbiamo un livello molto alto di tutela della nostra popolazione e il dipendente si sente seguito e protetto dall'organizzazione. Questo approccio porta ad un altissimo senso di appartenenza del dipendente, che è spronato a dare sempre il meglio.»

Elena Anfosso, HR Director South Europe in British American Tobacco

Si parla quindi di **valori**, etica e responsabilità. Molte aziende fanno leva anche sulla propria mission e sull'assetto valoriale per generare engagement. Il senso di appartenenza si rafforza anche sperimentando i valori e il fatto di averli vissuti davvero in un momento di difficoltà li rende ancora più veri e concreti. Le grandi multinazionali, soprattutto nel mondo Consumer, sembrano essere le più spinte in questa direzione. Sempre più frequentemente si sente parlare di **Purpose**, oggi vera leva di engagement e di motivazione.

«Siamo molto attenti alle persone, abbiamo grande rispetto verso l'interno e verso il mercato. Siamo un'azienda che lavora sulla propria vision, mission e sui valori, e questo genera sicuramente un forte senso di appartenenza.»

Paolo Origgi, Head of HR Danone Specialized Nutrition e Manuela Quaglini, Head of Transformation Italy & Greece in Danone

Appare sempre più chiaro **che la leva economica non può più essere considerata il principale fattore di retention**, ma emerge la consapevolezza dell'importanza crescente di altri fattori, che fanno leva su una motivazione più intrinseca. Se i long term incentives e i patti di non concorrenza possono in questa ottica apparire superati, gli stessi concetti di welfare, flexible benefit, work-life balance e in generale un clima lavorativo gradevole e positivo sembrano confermarsi piuttosto come quelli che lo psicologo Frederick Herzberg definiva nella sua Teoria a Due Fattori come "*hygiene factors*": ossia quei fattori la cui presenza non porta a maggiore motivazione, ma la cui assenza è causa di insoddisfazione. Due sembrano invece essere le leve di retention maggiormente ritenute efficaci dalle aziende oggi.

La prima leva vede protagonisti **formazione e coaching**. Si parla dunque di Assessment per l'analisi del potenziale, come strumento per impostare programmi personalizzati di sviluppo e di crescita interna per i talenti chiave. La formazione manageriale/coaching è invece dedicata ai professionisti più senior.

Si cerca di fornire percorsi di crescita molto chiari, che si basino anche su passaggi orizzontali ma vicini tra loro a livello temporale per non far mancare stimoli e fornire una visione più ampia e trasversale. Alcune aziende hanno introdotto anche un nuovo sistema di valutazione con premi economici basati su obiettivi non solo legati al business, ma anche allo sviluppo delle aree di miglioramento individuali.



La seconda leva verte invece sulla **maggiore attenzione alle esigenze del singolo unita ad un allineamento dei valori e del purpose individuali con quelli dell'organizzazione**. Maggiore ascolto e considerazione rispetto ai diversi bisogni delle persone portano poi le persone stesse ad apprezzare la cura e il genuino interesse che le organizzazioni dimostrano loro, con conseguente rafforzamento del senso di identità ed orgoglio di farne parte. Viene inoltre citato il purpose come forte strumento di retention: garantire alle persone un ruolo coerente al loro purpose individuale e formarle di conseguenza è uno dei modi maggiormente efficaci per stringere un legame profondo tra l'azienda e i propri dipendenti.

«Garantire un learning costante e un lavoro in linea col Purpose individuale della persona è ciò che la rende maggiormente legata all'azienda.»

Gianfranco Chimirri, HR Director in Unilever

Competenze digitali a supporto di Employer Branding e Recruiting

Un aspetto che emerge parlando di Employer Branding e di strategie di People Attraction è la **maggior trasparenza** con la quale le aziende oggi si raccontano. Consce del concetto di **"wider reputation"**, molte realtà hanno capito che il tradizionale "understatement" adottato in precedenza non paga più e che è necessario esporsi maggiormente. Molte lo fanno cercando di aumentare la visibilità aziendale attraverso una attività più spinta sui social media, particolarmente efficace per le fasce di popolazione più giovane. Altre focalizzano la comunicazione esterna sul rebranding, dando spazio ad esempio a racconti dell'impatto positivo su pianeta e persone e raccontando sul web i progetti e le iniziative a carattere sociale o inerenti a tematiche di diversity ed inclusion.

Attraverso la rete, si cerca infatti di comunicare la propria autenticità e i propri **valori** in modo trasparente ai candidati. Se fino a qualche anno fa la forza del brand bastava ad attrarre le persone, oggi quello che si cerca è sempre di più un allineamento valoriale.

«Siamo molto attenti al fit culturale con la nostra società. Nel reclutare i Leader dal mercato esterno ci poniamo sempre l'obiettivo di valutare attentamente non solo le capacità manageriali ma anche l'essere in grado di sposare il nostro sistema valoriale e di agire di conseguenza.»

Elisa Cristadoro, HR Director in Novartis Oncology

La **presenza digitale** è notevolmente aumentata, non solo a livello di social media e siti web, ma si parla anche di Digital Job Fairs e Hackaton virtuali che sostituiscono sempre di più i tradizionali eventi universitari in presenza. Alcune aziende prendono spunto dal marketing, parlando addirittura di *"precision employer branding"*, sfruttando i dati e gli strumenti digitali per identificare i talenti di interesse, targettizzarli ed attrarli con campagne digitali mirate.



Nonostante il taglio maggiormente online, rimane forte la **partnership con Università e Master School**, bacino importante per attrarre giovani talenti. Un trend, questo, che in settori caratterizzati da risorse scarse (i.e. ingegneri nel mondo industriale), inizia ancora prima, con il coinvolgimento dell'azienda talvolta già alle scuole superiori dove, grazie a momenti in azienda e project work, gli studenti possono lavorare a progetti concreti e conoscere meglio l'azienda che offrirà poi loro programmi di accelerazione. Se dunque prima ci si rivolgeva al mercato con urgenza, oggi la tendenza è più quella della pianificazione e dell'andare a lavorare sulle persone con anni di anticipo, cercando di portare in casa risorse con una visione fresca e con skills digitali e innovative.

Sono proprio le **competenze digitali** infatti a rappresentare le nuove skills alle quali le aziende oggi prestano forte attenzione, competenze che non si limitano alla mera sfera IT o tecnologica ma che permeano trasversalmente ogni funzione, con inserimenti di esperti digital anche in ambito HR, trend rilevato a cavallo di diversi settori.



Si parla quindi di Learning Agility, mindset analitico e capacità di prendere decisioni basate sui dati, competenze digitali alle quali si affianca comunque una forte attenzione anche verso skills più soft quali ad esempio la capacità di gestire il cambiamento, coraggio, empatia e capacità di creare connessioni emotive, umiltà, curiosità e capacità di collaborare trasversalmente.

Alcune aziende sembrano andare oltre, favorendo le **attitudini** e le giuste **soft skills** (come ad esempio la capacità di re-inventarsi, di essere agili nel lungo periodo, di aggiornarsi costantemente, etc.) rispetto all'approccio tradizionale che valorizza le competenze tecniche plug e play che possono essere invece più facilmente imparate.

«Non dovremmo più assumere soltanto sulla base di hard skills ed esperienza, ma guardare anche alle attitudini ed alla capacità di reinventarsi acquisendo le skills del futuro»

Gianfranco Chimirri, Global HR Director in Unilever

Si digitalizza, in parte, anche il **recruiting**. Alcune multinazionali sfruttano la tecnologia anche per questo tipo di attività, sperimentando algoritmi di intelligenza artificiale in grado di matchare i ruoli alle persone, gamification, BOT in grado di svolgere le prime fasi di screening di CV e room virtuali per i colloqui da remoto.

Per i ruoli meno “*knowledge intensive*” Cameo ha optato per colloqui totalmente digitali, assumendo 27 operai senza averli mai incontrati di persona. Su ruoli tecnici e per attrarre giovani talenti si cerca invece di ricorrere a strumenti innovativi che facciano facilmente emergere le skills digitali e quelle legate all’innovazione come ci racconta Elisa Naccari di Carrefour circa il lancio di una “*Coding Challenge*” per inserire figure di Mobile App Developer.

Sui ruoli manageriali invece si intensifica l’attenzione ai temi valoriali, dove una grande differenza la fanno le soft skills ed il purpose. Le aziende poi stanno prendendo coscienza sempre di più della rilevanza della «*candidate-experience*». Offrire al candidato un’esperienza durante il processo selettivo sempre memorabile e di valore è importante non soltanto per il candidato prescelto, ma anche per la platea più ampia con cui l’azienda è entrata in contatto.

Forte enfasi anche sullo **sviluppo delle risorse interne** per le figure manageriali più strategiche, spesso avvalendosi della professionalità di società specializzate in servizi di Leadership Development e Talent Management che si affiancano offrendo percorsi di sviluppo manageriale diversificati e personalizzati a seconda della necessità aziendale ed individuale.

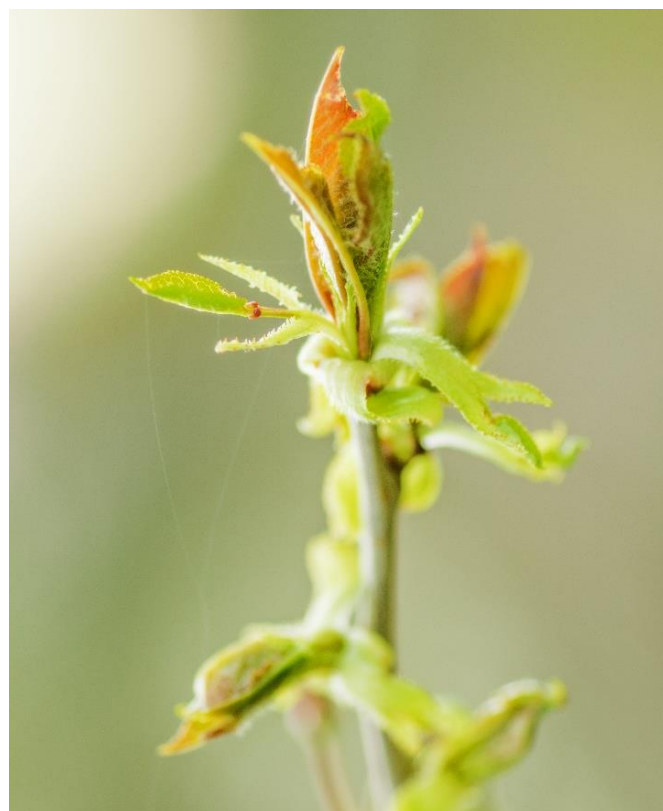
Laddove, soprattutto nel caso di posizioni particolarmente critiche o complesse, ci si debba rivolgere al mercato, rimane altresì forte la tendenza ad affidarsi **a società di headhunting specializzate**.

«Promuoviamo la crescita interna, ma per le posizioni più strategiche può accadere che ci affidiamo all'esterno, coinvolgendo partner qualificati»

Emiliano Sala, CFO in GlaxoSmithKline Consumer Healthcare

L’headhunting risulta cruciale soprattutto in un momento come questo, dove sono richieste sempre di più competenze trasversali e contributi freschi ed innovativi, talvolta riconducibili a candidati espressione di organizzazioni e settori di mercato diversi.

La tendenza oggi non va più verso la ricerca di candidati forti soprattutto per la competenza di settore, ed il contributo che un Head Hunter può portare è proprio quello di favorire innesti culturali dall'esterno, mettendo l’azienda nelle condizioni di conoscere nuove tipologie di fare impresa, modelli culturali e mercati diversi: un vero e proprio «*bringing the outside in*»!





***«La risposta alla catastrofe non consiste
nel ristabilire l'ordine precedente,
ma nel crearne uno
che prima non c'era»***

Boris Cyrulnik

Ringraziamenti

AIMS International Italia ci tiene a ringraziare gli oltre 80 interlocutori che ci hanno dedicato il loro tempo per condividere con noi la loro visione sul futuro e regalarci preziosi spunti, fondamento di questa ricerca.

Tra loro hanno partecipato:

- Air BP
- Almirall
- Alpac
- Becton Dickinson
- BNL Paribas
- Bofrost
- Bolton Group
- Bosch Rexroth
- British American Tobacco
- Brown Forman
- Cameo
- Carrefour
- Casa.it
- Chromavis Fareva
- Cyber Partners
- Danone
- Deliveroo
- EFI Reggiani
- FAAC Group
- Fastweb
- Fidia farmaceutici
- Giovanni Bozzetto
- Giusto Faravelli
- GlaxoSmithKline Consumer Healthcare
- Gruppo Farmacie Italiane
- HDI Assicurazioni
- Italfarmaco
- Italgas
- Jaguar Land Rover
- Kuwait Petroleum
- Lombardini22
- Marzotto Group
- Maxi Di
- Mewa
- Mi Scusi
- Mundipharma
- Mylan
- Nobel Biocare Italiana
- Novartis
- Novartis Oncology
- NTC
- Paul Wurth Italia
- Pinko
- Polytech
- Samsung Consumer Electronics
- Schneider Electric
- SEDA International Packaging Group
- Snam
- Straumann Group
- Trifarma
- Unilever
- Valdo Spumanti
- Whirlpool EMEA
- Zobe Group

I nostri uffici

Milano

Corso Venezia, 45 - 20121 Milano

info@aimsitalia.com

+39 02 763 94 366

Roma

Via Filippo Corridoni 25 - 00195 Roma

info@aimsitalia.com

+39 06 375 11 210

Verona

Piazza Renato Simoni, 3 - 37122 Verona

info@aimsitalia.com

+39 345 3060920

