

**COVER**

# **INNOVAZIONE DEL LAVORO E FORMAZIONE CONTINUA SONO I TEMI CALDI TRATTATI AL FORUM DELL'IMPRESA E DEL MANAGEMENT 2015**

A cura di: Barberis Maria Rita



**I**n occasione di ExpoTraning ed ExpoLavoro&Sicurezza 2015, la prima Fiera della Formazione, Lavoro e Sicurezza in Italia, svoltasi a Milano nei giorni 3-4-5 Giugno, presso Fiera Milano City, si è tenuto il Forum dell'Impresa e del Management, in collaborazione con Federmanager e Manageritalia, che ha avu-

to il pregio di evidenziare gli elementi di eccellenza dell'imprenditoria e del Management italiani, al fine di tradurre le loro azioni in best practices utili alla produttività delle aziende ed allo sviluppo del Sistema Paese.

Molti gli spunti e le idee forniti ad imprenditori, manager, direttori del personale, lavoratori che, durante la

manifestazione, hanno potuto partecipare a dieci sessioni tematiche parallele organizzate in focus group, work shop e tavoli di discussione, dove ogni relatore ha contribuito ad implementare i contenuti dei lavori attraverso la sua esperienza.

Nell'ambito del Forum dell'Impresa e del Management si è parlato di

**G-HT**

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



“Work-life balance” e dei nuovi modelli di gestione del capitale umano, in un’ottica di miglioramento della “Qualità della vita”, come hanno testimoniato i rappresentanti UBI Banca, Embraco, Avangate, Lesaffre, Berner, Bper, Phonetica e il contributo dell’Associazione dei Direttori del Personale GIDP.

Oggi la tecnologia rende possibili le nuove modalità di lavoro agile e flessibile, ma il cambio di paradigma non è attuabile in tempi brevi in Italia soprattutto per la mentalità delle imprese, dei dipendenti, dei sindacati, delle istituzioni e di tutti gli “Stake Holder”, non ancora pronti per il cambiamento. In Italia il telelavoro che rappresentava la frontiera dell’innovazione non è mai decollato. La media in Europa dei telelavoratori si aggira intorno all’8%, secondo l’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

La ricerca di Kean University stempera i presunti ostacoli nella gestione delle risorse umane in team virtuali. La fiducia, costruita nell’incontro quotidiano, nasce da altri elementi quali l’affidabilità, la coerenza e il rispetto degli impegni presi. Le competenze sono quelle determinanti nelle relazioni virtuali e la performance sarà sempre più valutata sulla base del risultato raggiunto piuttosto che sul tempo impiegato.

Per rispondere alle spinte di innovazione occorre superare le resistenze al cambiamento e perseguire nuove forme di organizzazione del lavoro che consentano di bilanciare in modo equilibrato il lavoro e la vita privata. Lo Smart Work, ben regolamentato e strutturato, rappresenta una opportunità per le aziende e per i dipendenti di svolgere al meglio l’attività lavorativa svincolandosi dai tradizionali cliché d’ufficio, per incrementare la flessibilità degli orari e luoghi di lavoro, riducendo costi e tempi.

Al fine di conseguire elevati livelli di competitività delle imprese, mi-

gliorare le condizioni di Work Life Balance, favorire politiche di welfare aziendale e individuale è necessario porre l’attenzione su fattori semplici ma essenziali, quali:

- cultura aziendale volta al Work-life balance
- coinvolgimento del team
- ascolto e comunicazione
- utilizzo di strumenti utili a:
- rafforzare il benessere e l’autonomia delle persone
- favorire la realizzazione personale e professionale
- promuovere contesti inclusivi
- incrementare l’attività formativa, in particolare verso specifici “Cluster” della popolazione aziendale, tra cui: le neo-mamme, le risorse più senior e/o più junior, soggetti con gravi malattie

Creare cultura e sensibilizzare tutti gli “Stake-Holder, promuovere azioni di “Best Practices” sono obiettivi ambiziosi e realizzabili, a lungo termine, attraverso la costituzione di Reti d’Imprese e di un tavolo di coordinamento nazionale, che permetta di ottimizzare i risultati e ridurre risorse, tempi e costi.

Un esempio di best practice avviene in Olanda, primo Paese a stabilire con una nuova legge che l’Home Office è un diritto del lavoratore e che può essere rifiutato dal datore di lavoro solo nel caso in cui “Delocalizzare” l’attività a casa del dipendente non comporti difficoltà insuperabili per l’azienda.

Altro tema caldo trattato in occasione del “Forum dell’Impresa e del Management” è stato: “**Innovazione e Manager del Futuro**”, che ha evidenziato le best practices per dare inizio al circolo virtuoso dello sviluppo.

Al tavolo di lavoro hanno dato il loro contributo rappresentanti di associazioni ed imprese, fra i quali: il coordinatore Franco Del Vecchio vicepresidente ALDAI, Silvia Pugi Coordinatrice del Gruppo Innovazione Manageritalia di Milano;

Angelo Gatto, esperto di Open Innovation e promotore dell’omonimo programma Finlombarda – Regione Lombardia; Roberto Bellini, Vicepresidente AICA, l’Associazione Italiana per l’Informatica e il Calcolo Automatico; Michele Cimino, Presidente dell’Associazione Italiana per la Direzione Commerciale, Vendite e Marketing; Roberto Savini Zangrandi di Quadrifor, l’istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione dei quadri del terziario; Alberto Bevilacqua, Chief Operating Officer di TechMobile, impresa d’avanguardia nelle soluzioni “Mobile” per la gestione innovativa del personale remoto; Fabio Zucchini, di LCS Group società leader in automazione logistica; Roberto Santandrea di ProeReal società di consulenza e sviluppo software Francesco Albanese già manager nella pubblica amministrazione e Giovanni Caraffini vice coordinatore del Gruppo Progetto Innovazione ALDAI.

La capacità di “Guardare oltre” e di “Preoccuparsi del futuro” sono stati considerati dai partecipanti i punti cardine per il mondo delle aziende. Il vantaggio competitivo è dato dalla abilità di attuare modelli di business in grado di anticipare e cogliere i vantaggi legati ai cambiamenti tecnologici-organizzativi ed il loro impatto socio economico.

E’ importante che le imprese, oggi valutate soprattutto per il loro capitale intangibile, siano pronte ad affrontare il futuro, sempre più soggetto alle dinamiche della globalizzazione e della universalità del Web, che aumenta le distanze fisiche fra gli Stakeholders dell’azienda e implementa reti di cooperazioni fra imprese con specializzazioni complementari.

Occorre abbandonare le logiche provinciali per pensare europeo - mondiale e sviluppare il patrimonio di valori che il mondo riconosce al nostro Paese.

Nell’era della “Disruptive Innova-



**COVER**

tion" i posti di lavoro vengono sostituiti dal processo continuo di automazione delle imprese, ne sono un esempio i magazzini automatici, le soluzioni di automazione logistica e industriale testimoniate da LCS Group, che permettono di abbattere i costi, ridurre il personale, con benefici immediati per la competitività dell'impresa nei confronti dei Paesi a basso costo del lavoro. Al tempo stesso l'innovazione crea nuovi posti di lavoro per personale altamente qualificato, lo dimostrano le ricerche realizzate negli Stati Uniti, in Francia ed in altri Paesi industrializzati da cui risulta un saldo positivo di 2,6 nuovi posti di lavoro per ogni posto perso a causa dell'innovazione.

In Italia è ancora troppo modesto l'impegno ed il flusso di finanziamento dei progetti innovativi rispetto ad altri Paesi. L'Europa sta lavorando da molti anni sullo standard di "E Competence Framework", diventato norma UNI Italiana a Settembre 2013, ma pochi lo conoscono a causa della scarsa diffusione da parte delle organizzazioni pubbliche preposte. AICA da 20 anni promuove la diffusione delle tecnologie ICT e oggi ci sono 3.000 test center presso le scuole superiori, istituti tecnici e licei, mentre presso le imprese è stato fondato un club al quale partecipano i CIO

di 84 grandi imprese nell'ambito del quale viene sviluppato il tema delle competenze digitali dei manager.

La recente indagine presentata da Silvia Pugi, condotta a livello internazionale da GFMT per Manageritalia, su 1.147 imprese di diverse dimensioni e operanti nei settori Business to Consumer (B2C) e Business to Business (B2B) e del comparto Business to Government, ha rilevato un crescente numero di imprese, oltre 73% delle società di servizi e oltre il 68% di quelle manifatturiere, che hanno sviluppato innovazione nell'area dei servizi. Un risultato molto interessante è l'incremento dal 40% del 2009 al 72% delle imprese che dichiara di avere una strategia deliberata, più o meno formalizzata, che guida lo sviluppo della Service Innovation.

L'analisi, la valutazione, l'implementazione ed il lancio risultano essere i principali aspetti del processo di innovazione, mentre la generazione delle idee, lo sviluppo del concept e soprattutto il test di mercato sono aree ancora da presidiare più incisivamente per il successo dell'innovazione. In particolare, nell'area dei servizi le imprese si stanno concentrando su: innovazioni dei processi per la ricerca della standardizzazione in un'ottica di recupero di produttività; innovazioni orientate alla

capitalizzazione della conoscenza, per migliorare la struttura di offerta attraverso l'allineamento tra le risorse di conoscenza dell'impresa e quelle dei diversi attori; innovazioni focalizzate sul cliente, in cui prevale la logica della personalizzazione e l'interazione diviene parte del processo di Co-Innovation; innovazioni orientate alla ricerca di flessibilità, per accelerare l'adattamento ai cambiamenti.

Nonostante questi apprezzabili sforzi, l'Italia rimane un Paese, tra quelli sviluppati, con il più basso livello di penetrazione nel settore dell'innovazione dinamica e con una bassa domanda di talento creativo, come sostiene il Prof. Enrico Moretti, docente di economia all'Università della California a Berkeley nel suo libro "La nuova Geografia del Lavoro". È uno scenario che lentamente può condurre al lento ed irreversibile declino, come dimostra la scomparsa di industrie strategiche, come quella dei computer, se non vengono sviluppate iniziative pubbliche per rendere produttivo il patrimonio di Capitale Umano, in particolare le risorse manageriali e i giovani, come afferma Francesco Albanese.

Per Michele Cimino, Presidente dell'Associazione dei Direttori Commerciali, è fondamentale ricostruire fiducia, guardare al futuro e favorire il cambiamento piuttosto che continuare a resistere. È importante dare alle aziende private gli strumenti per crescere, svilupparsi e produrre ricchezza, mentre le organizzazioni pubbliche vanno spondate ad utilizzare tecnologie e processi innovativi per ridurre costi non più sostenibili dall'economia globale, come sostiene Franco Del Vecchio, coordinatore del Gruppo Progetto Innovazione ALDAI, che sviluppa iniziative per favorire la cultura e le condizioni per lo sviluppo dell'innovazione, quali il libro *Dirigere l'Innovazione*, gli articoli di management sulla rivista *Diri-*

**8-HT**

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



genti Industria, i corsi di formazione Innovation Leader e Sviluppo PMI.

Open Innovation la piattaforma regionale lombarda è stato un altro argomento, che Angelo Gatto ha condiviso con i partecipanti al tavolo di lavoro, illustrando le recenti modalità di sviluppo dell'innovazione in collaborazione con enti di ricerca e titolari di brevetti e "Know How".

L'Open Innovation è intesa come capacità di integrare sistematicamente competenze esterne all'azienda nei propri processi d'innovazione per consentire alle Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) di riguadagnare o mantenere competitività, a patto che diventi parte integrante del modello di business dell'azienda e che il management abbia competenze e strumenti adeguati a gestirlo.

E' un percorso che le grandi aziende hanno ormai avviato da tempo, mediante il lancio di piattaforme proprie in grado di intercettare le competenze che possono essere rese funzionali agli obiettivi strategici dell'azienda. In questo contesto, gioca un ruolo di spicco il sistema pubblico che può dare un contributo in termini di politiche e strumenti, come sta facendo Regione Lombardia con il supporto di Finlombarda.

L'iniziativa affianca ad un programma di incentivazione alle MPMI che desiderano avviare progetti di Open Innovation, il lancio di una piattaforma collaborativa che faccia da punto di riferimento per i soggetti che operano professionalmente nel campo dell'innovazione e della ricerca, fornendo loro strumenti per la condivisione dell'informazione e l'aggregazione in community tematiche e la realizzazione di progetti.

La piattaforma, aperta al pubblico nel Gennaio 2015, al termine dei primi sei mesi di sperimentazione conta circa 400 utenti registrati. Nel periodo Giugno - Novembre 2015 si prevede di estenderne l'attività, mediante due misure finalizzate rispettivamente



alla promozione di community tematiche e all'avvio di progetti di Open Innovation (quest'ultima riservata alle MPMI) con l'accesso a piattaforme e servizi di intermediazione anche internazionali.

L'innovazione cui bisogna tendere, in un mercato globale sempre più dinamico e competitivo, porta cambiamenti importanti che si ripercuotono anche sul sistema management, non più basato su criteri gerarchici "Piramidali", ma su organizzazioni "Piatte" fondate sulle logiche dei progetti sviluppati di volta in volta dalle organizzazioni. Ciò implica un nuovo Manager, motore di cambiamento in grado di conciliare prassi dirigenziali umanistiche con modelli razionali di gestione e leadership internazionali.

Si tratta di un Manager di ampie vedute, "Open Minded" nella gestione delle diverse funzioni, alla continua ricerca di nuove idee e del confronto, con una visione d'insieme per cogliere le opportunità per l'impresa, in possesso di competenze specifiche, utili a comprendere le situazioni, gestire i processi, saper selezionare, motivare e guidare con sicurezza le persone.

Eccellenti devono essere le doti comunicative - relazionali del Manager, l'orientamento al cliente, le abilità nel creare il clima favorevole al cambiamento strategico, agendo con de-

terminazione nella salvaguardia del patrimonio economico e del capitale umano dell'impresa. Dotato di equilibrio e solidità morale, il Manager del futuro deve contribuire al successo nei mercati, allo sviluppo sostenibile, per migliorare i risultati dell'impresa e gli standard di vita per tutti.

In tutto questo contesto, la formazione continua gioca un ruolo determinante. Il cambiamento in atto, hanno affermato i relatori, mina il modello formativo vigente con programmi d'insegnamento obsoleti rispetto alle aspettative del mondo del lavoro di oggi, dove le imprese hanno bisogno di persone dotate di comunicazione efficace e preparate nella materie scientifiche con elevate capacità di "Problem Solving".

Il programma PISA (Program for International Student Assessment) di verifica dei risultati dell'insegnamento della matematica e delle scienze ai quindicenni in 70 Paesi, indica l'Italia al 31° posto dopo Shanghai Cina, Estonia, Taipei, Slovenia, Polonia, Islanda e Portogallo.

Urge un cambiamento della formazione di base, degli obiettivi formativi e dei metodi di insegnamento, che devono essere in linea con le aspettative del mondo del lavoro. Per questo è fondamentale il ruolo dei fondi per la formazione finanziata, alimentata dai versamenti obbligatori dello 0,3%



**COVER**

delle imprese, la quale deve essere facilmente accessibile ai lavoratori per facilitare lo sviluppo e l'aggiornamento del Capitale Umano. Vanno inoltre sostenute le politiche attive per rendere produttivo il patrimonio di competenze escluso dal mondo del lavoro a causa della crisi economica.

Lo Stato deve essere il principale promotore dell'aggiornamento continuo, incrementando le risorse alla formazione dei lavoratori, peraltro finanziata dalle stesse imprese. Roberto Savini Zangrandi ha testimoniato l'impegno di Quadrifor nelle iniziative di aggiornamento continuo dei quadri aziendali sulle nuove tecnologie per migliorare la competitività delle imprese, attraverso una formazione articolata in attività on-line e momenti di confronto e verifica dei risultati.

Il Forum dell'Impresa e del Management non poteva omettere una riflessione approfondita su un tema di grande interesse: la "Qualità per competere". Gli operatori della Valutazione della Conformità (Organismi di Certificazione e/o Ispezione) hanno sottolineato l'importanza di una attenta interpretazione del termine "Qualità", che nel mondo industriale, e non solo, ha preso una valenza ad ampio respiro.

Le aziende di spicco che hanno partecipato al Tavolo con i propri testimonial, hanno dato un contributo significativo su come viene vissuta nelle proprie aziende la Qualità e quale significato attuale e prospettico danno a tutto quello che ruota intorno ad essa. Dai due giorni di confronto e discussione, gli aspetti ricorrenti e di convergenza emersi dalle testimonianze di: **ABB** (Tommaso Abbattista), **ALTRAN** (Luca Ruffilli), **BEGHELLI** (Fabio Pedrazzi), **FIVEP-CARIBONI Group** (Dante Cariboni), **GEWISS** (Matteo Gavazzeni), **RIELLO UPS** (Maurizio Tortone), **SCHNEIDER ELECTRIC** (Alberto Ginnaio) possono essere riassunti in tre macro classi di argomenti:

**1- Concetti chiave:**

- approccio culturale e divulgazione di quanto si è fatto
- innovazione e Long Life Learning
- lavoro di squadra
- catena di fornitura e partnership: la qualità finale è il risultato degli add-on sulla catena del valore
- sicurezza
- miglioramento continuo

**2- Cultura della Qualità e tutela del Made in Italy**

- rigore nell'indagine dei problemi
- definire le priorità dei temi/tempi
- sfruttare l'esperienza
- comprendere che il domani è già oggi
- puntare all'eccellenza del prodotto/servizio
- capire chi è il cliente e cosa vuole
- perseguire l'etica e le best practices
- sostenere gli standard qualitativi di replicabilità e riproducibilità
- saper adeguarsi velocemente ai cambiamenti

- ricercare l'integrazioni tra tutte le componenti aziendali
- garantire la qualità anche nel post vendita per tutelare l'ambiente
- adottare atti concreti applicati alla realtà
- possedere l'auto-certificazione di un Ente Terzo che garantisce la sorveglianza
- valorizzare l'Italianità e il Sistema Paese grazie al supporto delle Istituzioni
- rendere fruibili le eccellenze e trattenere i talenti
- saper usufruire dei fondi comuni
- conoscere ed applicare le corrette interpretazioni normative

**3- Proposte alle Istituzioni:**

- defiscalizzazioni/detassazioni per le aziende virtuose che lavorano in qualità
- incrementare la sorveglianza del mercato da parte delle autorità preposte per apprezzare le aziende vir-

**10-HT**



tuose secondo parametri concertati e stabiliti

- incrementare i controlli delle autorità pubbliche verso ambiti a livelli di rischiosità alti e diminuire la sorveglianza verso le aziende già certificate

- sostenere finanziariamente le delegazioni nazionali ai lavori normativi internazionali

- la normativa italiana deve essere al passo coi tempi e saper valorizzare le aziende che nella loro missione pongono attenzione alla Responsabilità Sociale d'Impresa che si esplica anche con certificazioni riguardanti:

- rispetto della normativa

- personale qualificato ed aggiornato

- comportamenti etici

- risparmio energetico

- riduzione dell'impatto ambientale

In occasione del Forum dell'Impresa e del Management si è parlato anche di "Come reperire, attrarre, trattenere e coinvolgere i talenti migliori", al tavolo di lavoro hanno dato il loro contributo rappresentanti di associazioni ed imprese, fra i quali: Noemi Montaruli-Ferrovie dello Stato Italiane, Antonio Minichini-CLUB MED, Luca Valerio Villa-Power Alstom, Mauro Scaglioni-Arturo Salice, Daniela Zini-Leonardo Automation, Gianluca Sanna-Berner, Ethel Brezzo-Cogest Retail, Barbara Terenghi-Edison. Dalla discussione è emerso che è ampiamente condivisibile definire talenti le persone in grado di apportare valore aggiunto e leadership rispetto ad altri, grazie ad alcune tipiche caratteristiche, quali: motivazione, tenacia, resilienza, creatività, mentalità innovativa e "Global", desiderio di auto-realizzazione, senso del team, capacità di lavorare in situazioni di incertezza, di accettare e valorizzare la diversità, accettazione della mobilità. Le aziende per attrarre i talenti devono saper costruire una solida, aggiornata e continua presenza sui Social Media, ad esempio la

pagina LinkedIn, oppure Facebook e Twitter, dove i potenziali candidati possono consultare, farsi un'idea sull'azienda, conoscere le opportunità di lavoro aperte. E' un sistema efficace per costruire una comunità di persone connessa con l'azienda, utilizzando profili che enfatizzano gli aspetti positivi del lavoro e la cultura aziendale.

Contribuiscono a veicolare verso l'esterno l'immagine giusta sul tipo di persone che un'azienda sta cercando anche i gruppi e network di beneficenza, i collegamenti con le scuole e le università locali, il parere dei dipendenti soddisfatti, che sono la migliore pubblicità per l'impresa.

Diverse ricerche mostrano che le persone fanno molta attenzione anche alle opportunità di socializzazione oltre alla possibilità di carriera, ad un ambiente di lavoro stimolante, dove hanno la possibilità di crescere rapidamente insieme all'azienda.

Ma il problema dopo aver trovato i talenti è saper gestirli, ovvero avere una strategia globale che includa tutte le attività del processo: dall'assunzione allo sviluppo e al Management della Performance, dalla remunerazione al piano di successione e alle politiche messe in atto per trattenere le risorse. Una delle sfide attuali più

impegnative per le aziende è tenere conto della coesistenza di tre generazioni di lavoratori nella gestione dei talenti: generazione Y (nati tra il 1981 e il 1999), generazione X (nati tra il 1965 e il 1980), generazione Baby Boomers (nati tra il 1946 e il 1964). Le aziende devono quindi attuare politiche del lavoro specifiche per ciascuna generazione.

Ne sono consapevoli le imprese con maggior numero di talenti, che sanno mettere in pratica un mix di fattori motivanti: hanno le risorse necessarie per svolgere lavori di alta qualità, forniscono tecnologia avanzata, sviluppano le competenze dei dipendenti, supportano l'innovazione, garantiscono opportunità di carriera, offrono ai dipendenti regolari e circostanziati feedback, promuovono i dipendenti sulla base delle prestazioni, elargiscono una retribuzione competitiva, acconsentono la conciliazione vita - lavoro. In conclusione, le indicazioni riassunte in questo articolo e sviluppate in occasione del Forum dell'Impresa e del Management mirano ad essere uno stimolo per le imprese, per assicurare competitività e sviluppo, così come per il sistema formativo, affinché sia più facile e rapido per i giovani l'inserimento nel modo del lavoro.

