

GIORDANO FATALI,  
PIER CARLO BARBERIS,  
PAOLO LONGHI,  
SIMONE PETRELLI (A CURA DI)

FRANCOANGELI



# HRC TRENDS

Osservatorio 2016 sui Social Values

*Prefazione di Luisa Todini,  
Presidente Poste Italiane e Fondazione Poste Insieme Onlus*

**HRC**  
academy

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



### **Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**

**Presidente HRCommunity Academy**

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

**Simone Petrelli**

**Public Affairs & Press Office, Ufficio Studi**

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

GIORDANO FATALI,  
PIER CARLO BARBERIS,  
PAOLO LONGHI,  
SIMONE PETRELLI (A CURA DI)

# HRC TRENDS

Osservatorio 2016 sui Social Values

*Prefazione di Luisa Todini,  
Presidente Poste Italiane e Fondazione Poste Insieme Onlus*

FRANCOANGELI

*La tua Azienda ha realizzato (o realizzerà nell'anno a venire) un progetto o una best practice su temi come Employer Branding, Digital, Talent Development/Acquisition, Diversity, Smart Working o Relazioni Industriali?*

*Raccontacelo scrivendo a [s.petrelli@hrcommunityacademy.net](mailto:s.petrelli@hrcommunityacademy.net) e partecipa anche a tu alle interviste dell'**edizione 2017** dell'**Osservatorio HRC Trends**.*

*Ti aspettiamo!*

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione, di Luisa Todini</b>	pag. 11
------------------------------------	---------

## PARTE PRIMA

### 1. L'EPOCA DELL'IPER-CAMBIAMENTO E NOI

<i>di Giordano Fatali</i>	» 17
1. Canoniche istruzioni d'uso per neo-scrittori	» 17
2. Dall'età dell'incertezza all'epoca dell'iper-cambiamento	» 18
3. Ancora sulla nostra fortuna	» 19

### 2. PER UN OSSERVATORIO SUGLI HRC TRENDS

<i>di Simone Petrelli</i>	» 21
1. La speranza di Melville	» 21
2. Una lettura allargata del contesto	» 22
3. HR agile in azienda agile	» 22
4. Verso un <i>fact-based</i> HR	» 24
5. La mutazione del talento	» 25

### 3. LET'S BARCAMP

<i>di Simone Petrelli</i>	» 27
1. Ossatura di un meta-progetto	» 27
2. Individuazione delle direttrici d'indagine	» 29
3. Brainstorming di salienza	» 32

4. L'evento HRC Meeting – Experiencing Social Values, Inspiring HR Trends	»	33
5. Unconventional neo-happenings	»	34
6. Una novità a metà?	»	35
7. Perché Vodafone Village, perché Vodafone	»	35
8. HRC style barcamp: la nostra metodologia	»	37
9. HRC Social Values Barcamp	»	40
10. Memorandum	»	44

## PARTE SECONDA

### 4. LA VOCE DEGLI HR

<i>di Simone Petrelli</i>	»	65
1. La seconda fase di rilevazione	»	65
2. Rapido <i>excursus</i> in tema d'avanguardia e previsioni	»	67

### PEOPLE CARE

<i>Dal welfare di carattere assistenziale al welfare come sostegno all'engagement.</i>		
Intervista a Donatella De Vita, Global Head of Learning, Engagement and Welfare PIRELLI	»	71
<i>Work together, win together.</i> Intervista a Sergio Busato, Executive Vice President HR, Organization & Security SNAM	»	77
<i>Per prenderti cura delle persone devi prima di tutto ascoltarle.</i> Intervista a Ilaria D'Aquila, Vice President Human Resources and Communication CEVA LOGISTICS	»	85
<i>L'Azienda che vorrei.</i> Intervista a Giordano Curti, Direttore Generale CIR FOOD	»	89
<i>Sostenere le persone per sostenere l'azienda.</i> Intervista a Ilaria Dalla Riva, Responsabile Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Comunicazione MPS	»	93

## STRATEGIC INNOVATION

*Collaborare è imparare: verso un futuro condiviso.*

Intervista a Giacomo Manara, Kedrion Business School  
Executive Director KEDRION » 99

## WOMEN LEADERSHIP & DIVERSITY

*Innovazione sociale per un futuro migliore.*

Intervista a Enrico Martines, Direttore Formazione,  
Sviluppo e Innovazione Sociale  
HEWLETT PACKARD ENTERPRISE » 111

## SOCIAL RESPONSIBILITY

*Responsabilità sociale è passare dal Sapere al Fare,  
stimolando ed educando quotidianamente aziende  
e società in questo senso.*

Intervista a Raffaella Maderna,  
HR Director LUNDBECK » 117

*Solo attuando politiche di sviluppo sostenibile  
da un punto di vista culturale, sociale, economico  
e ambientale è possibile continuare a prosperare  
nel futuro.*

Intervista a Maria Elena Manzini,  
Responsabile Area Sociale CIR FOOD » 121

*Ridare al Territorio quanto il Territorio offre all'Azienda.*

Intervista a Federico Ott, HR Director  
LANDI RENZO GROUP » 125

*Employee Value Proposition: "Noi non gestiamo  
professionisti ma creiamo le condizioni  
per farli 'volare' massimizzando il loro contributo  
in Azienda..."*

Intervista a Marco Scippa,  
Senior Vice President HR MANFROTTO –  
A VITEC GROUP BRAND » 129

## SMART WORKING

*Persona, Fiducia, Produttività.*

Intervista a Marco Antonelli, Head of HR –  
Mediterranean Countries, Africa and Middle East Region  
EULER HERMES » 137

<i>Progetto NWOW: Welcome to a New Way Of Working.</i> Intervista a Barbara Bertolucci, Human Resources, GS, Legal & Communication Director AXA ASSISTANCE ITALIA	»	141
--	---	-----

## **TALENT&ORGANIZATION**

<i>Impara come se dovessi vivere in eterno.</i> Intervista a Alda Paola Baldi, Responsabile HR Holding ENEL	»	149
<i>“La tua visione diventa chiara solo quando guardi dentro il tuo cuore. Chi guarda fuori, sogna. Chi guarda dentro, si sveglia.” (Carl Gustav Jung).</i> Intervista a Guido Castello, Human Resources Executive Manager TOSCANA AEROPORTI	»	155
<i>Dal 1846 con passione.</i> Intervista a Anna Taliani, HR Manager & Head of Industrial Relation BIRRA PERONI – SABMILLER GROUP	»	163
<b>5. Un trend in più, di Paolo Longhi</b>	»	167
<b>Conclusione. Il “fattore C”, di Simone Petrelli</b>	»	171
<b>Postfazione. C’era una volta l’HR Director,</b> <i>di Pier Carlo Barberis</i>	»	173
<b>Bibliografia</b>	»	177
<b>Sitografia</b>	»	181
<b>Ringraziamenti</b>	»	185
<b>Gli autori</b>	»	187

*Il mondo è ancora pieno  
di inesplorate meraviglie.*  
**Heinrich Harrer**



---

# Prefazione

*di Luisa Todini\**

Oggi impresa e società, profitto e sociale sono sempre più interconnessi. Creare valore pubblico nelle attività d'impresa costituisce non più una variabile o una eventualità legata a sensibilità personali del manager o dell'imprenditore, ma piuttosto un obiettivo che è strutturalmente legato al successo stesso dell'impresa, sia a livello reputazionale che di mercato.

Per questo motivo ho accolto con piacere la richiesta dell'amico Giordano Fatali di scrivere una breve prefazione all'Osservatorio 2016 sui Social Trends, frutto di una continua, intensa ed originale attività di HRC, fatta di incontri e confronti sul campo con gli attori della formazione ed i loro massimi fruitori, i giovani.

Se apparentemente competere e condividere possono infatti evocare significati contrastanti, in realtà, nella loro etimologia, hanno un valore comune: “chiedere, andare insieme” e “distribuire”. Entrambi richiamano quindi la dimensione solidaristica. L'impresa che non lavora “insieme” pensando di poter fare tutto da sola è destinata a fallire prima o poi.

Condividere obiettivi e valori con altri soggetti, ciascuno con il proprio ruolo, interno o esterno, organizzativo o sociale, è la chiave per creare sviluppo e benessere per la comunità.

\* Presidente Poste Italiane e Fondazione Poste Insieme Onlus.

Ogni organizzazione vive di regole e valori, che rappresentano la condizione essenziale di funzionamento delle aziende. Le imprese che orientano valori e obiettivi in chiave sociale creano un'osmosi con la collettività a cui apportano benessere traendo al contempo nuova linfa per il proprio sviluppo.

“Fare profitto” anche nell'interesse degli stakeholder interni ed esterni, non è un obiettivo in contrasto con la natura dell'impresa. Anzi, produrre ricchezza e lavoro garantisce l'accrescimento nel tempo di quanto è stato realizzato. È proprio la sostenibilità a rappresentare l'architrave che sorregge l'edificio.

Lavorare in modo trasparente sulle relazioni interne ed esterne, sul clima, sull'organizzazione, tenendo sempre in considerazione il contesto di riferimento e il rispetto per le persone e l'ambiente, accresce il valore sociale dell'impresa, ma pone anche le premesse, sul piano generale, per un nuovo modello economico basato sulla giustizia e la partecipazione.

Una strategia accorta utilizza le competenze e le risorse umane e tecnologiche per conciliare le esigenze individuali con quelle collettive, quelle del lavoratore con quelle dell'azienda, quelle produttive con quelle della società e dell'ambiente.

Le nuove forme di lavoro agile ci faranno operare sempre più in spazi e tempi diversi da quelli usuali (smart working), stiamo imparando – e dobbiamo imparare – a vivere il risparmio energetico come uso razionale e non come privazione, abbiamo compreso che garantire l'accesso ai servizi di base anche alle persone svantaggiate favorisce l'inclusione e la coesione sociale, portando nuova ricchezza alla società nel suo complesso.

Anche la strategia “Europa 2020”, adottata dall'Unione Europea, ha deciso di puntare su questi fattori, con l'obiettivo di realizzare una crescita intelligente, sostenibile, solidale.

Una politica globale così sfidante non può raggiungere i suoi obiettivi senza permeare in profondità il tessuto micro-economico e quindi la vita delle imprese. Presuppone quindi l'esistenza di aziende avanzate, sindacati moderni, un mondo accademico reattivo, ONG e associazioni dei consumatori proattive.

Una grande azienda di servizi come Poste Italiane, il principale datore di lavoro in Italia, con una delle più capillari ed estese reti fisiche e tecnologiche del Paese, rappresenta oggi un ineludibile punto

di riferimento per i cittadini, le imprese e la pubblica amministrazione. Sappiamo bene quanto ogni nostra azione abbia, dunque, importanti e quantificabili ricadute economiche, sociali e ambientali sia nel breve sia nel lungo periodo.

La sostenibilità economica ha raggiunto negli anni risultati importanti e quantificabili, a dimostrazione del progresso del Gruppo nel percorso di trasformazione e crescita. Risultati ancora più significativi se pensiamo che sono stati ottenuti all'interno di un quadro di attenzione e valorizzazione del territorio, assunzione di responsabilità e impegno ambientale.

Sostenibilità significa, infatti, sostegno, equità, inclusione, rispetto per l'ambiente e solidarietà. A questi valori si ispirano non solo la nostra mission, ma anche tutte le linee d'intervento interne ed esterne all'azienda, che proprio per questo, accogliendo le più recenti innovazioni, ha deciso di promuovere la costituzione di una fondazione d'impresa, Poste Insieme Onlus, in modo da promuovere e sviluppare una organica presenza istituzionale di ambito nazionale e territoriale a sostegno delle politiche di inclusione e solidarietà sociale.

Penso al ruolo dei nostri uffici postali, disseminati in tutti i territori, vero e proprio fattore e strumento di inclusione e di presenza attiva, che sempre più, in chiave di prossimità e vicinanza alle comunità locali, possono divenire centri di servizio e di pubblica utilità nel settore della salute, della previdenza, dell'accompagnamento verso il digitale.

Ma penso anche e soprattutto agli oltre 140mila colleghi di Poste Italiane, un enorme patrimonio di professionalità, passione, sensibilità, dove già oggi si snodano storie di impegno sociale e di attenzione alle persone in difficoltà e al territorio, che presto – grazie al programma di costruzione della rete di volontariato aziendale – renderemo strutturale e permanente in un'ottica sistemica e di aiuto concreto a chi più ne ha bisogno.

Luoghi fisici e persone, valori ed identità di questa Azienda, che ha dal 1862 nel suo DNA la storia del nostro Paese, rappresentano quindi i due grandi asset per la creazione di valore sociale, sempre più elemento costitutivo di una impresa moderna.

Lasciatemi concludere con le parole del nostro amatissimo Papa Francesco che nella *Laudato si'* ci ricorda gli errori in cui non dobbiamo cadere: “Il discorso della crescita sostenibile diventa spesso un diversivo e un mezzo di giustificazione che assorbe valori del discor-

so ecologista all'interno della logica della finanza e della tecnocrazia, e la responsabilità sociale e ambientale delle imprese si riduce per lo più a una serie di azioni di marketing e di immagine.”

## ***Parte prima***



---

# 1 L'epoca dell'iper-cambiamento e noi

*di Giordano Fatali\**

## **1. Canoniche istruzioni d'uso per neo-scrittori**

Profani e non sono a conoscenza del fatto che per tutti esistono alcuni passi “canonici” e consolidati per adempiere all’impresa di scrivere un libro:

- trovare una storia da raccontare, in primo luogo;
- adottare la modalità più interessante possibile per narrarla;
- individuare uno stile che distingua la propria opera rispetto ad altre più o meno simili partorite dall’umano ingegno nel passato (recente o meno).

Ora, se su questo specifico fronte gli step tendono comunque ad assomigliarsi, sussistono comunque alcune particolarità che in ultimo possono fare la differenza. Questo libro aspira proprio a questo tipo di pretesa, perché difficilmente esaurisce sé stesso all’interno di un’impronta “canonica” e, piuttosto, strizza l’occhio al nuovo trend del cosiddetto pensiero disruptive. In pratica, questo libro prende le mosse non dal solito inizio ma... dal suo stesso termine. In che senso? Nel senso che invece di arrovellarci nelle ambasce della pur nobile arte di inventare una storia (o la realtà, cosa che oggi va per la maggiore...), abbiamo deciso di prendere in mano la penna semplicemente per raccontare ciò che vedevamo accadere. In questo siamo stati assolutamente fortunati, perché abbiamo potuto attingere ad un

\* President & Founder, HRC Academy.

punto di vista consolidato, un vero e proprio osservatorio costruito dalle nostre stesse mani attraverso i dieci anni di attività della nostra HRC<sup>1</sup>, Network che, per chi non lo sapesse, ha fin dagli albori costituito un punto di riferimento esclusivo, informato e proficuo per un ambito, quello delle Risorse Umane, nato in sordina e relegato per lungo tempo, specialmente nel nostro Paese, nella panchina del decision making aziendale.

Oggi le cose stanno radicalmente e rapidamente mutando: nuovi trend di pensiero e d'azione si affacciano ai nostri luoghi di lavoro, mentre un tessuto imprenditoriale recentissimamente fiaccato dai morsi della peggior crisi della nostra modernità ricomincia timidamente a far parlare di sé. Allora, mentre si parla e si discute di modernità, innovazione, social e capitale umano, dentro e fuori dall'azienda si apprende con consapevolezza sempre più radicata quanto la Persona abbia finito per domare la macchina, instaurando un nuovo corso delle cose impregnato di knowledge sharing, flussi di informazione e personalizzazione spinta.

## 2. Dall'età dell'incertezza all'epoca dell'iper-cambiamento

C'è un tratto che forse contraddistingue e connota più di altri i nostri giorni: lungi dall'essere relegata al concetto di una "semplice" età dell'incertezza<sup>2</sup> la nostra è divenuta l'epoca del(l'iper-) cambiamento, di un mutamento istantaneo sia per velocità che per radicalità. Va da sé che, all'interno di un panorama così frastagliato, il *saper fare*<sup>3</sup> che ha tradizionalmente segnato il passo tra chi si è dimostrato vincente e chi invece ha dovuto subire il cambiamento, questa abilità insomma ha finito per perdere il primato, affiancata (surclassata?) dal *sapersi muovere*<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.hrcommunityacademy.it/>

<sup>2</sup> J.K. Galbraith, *L'età dell'incertezza*, Mondadori, 1978; ma la teorizzazione migliore – e più affine ai nostri ragionamenti – si ritrova in Z. Bauman, *La società dell'incertezza*, Il Mulino, 1999.

<sup>3</sup> Cognitivamente erede del sapere e del saper essere teorizzati da L.S. Vygotskij in opere quali *Il processo cognitivo*, Boringhieri, 1980.

<sup>4</sup> Abilità "attualizzata", teorizzata dal sottoscritto in G. Fatali, G. Nardini, F. Sprega, *Il coaching organizzativo. Come allenare le risorse umane all'apprendimento, al cambiamento ed all'innovazione*, FrancoAngeli, 2008.

Sapersi muovere in quanto intercettori attivi del mutamento, in prima battuta. Come cassa di risonanza valida e validamente fedele per le istanze di chi, mi riferisco ai nostri Direttori, in un ruolo che è eminentemente di rappresentanza, il nostro, ha visto un utile contraltare ed un megafono espressivo per le proprie domande, i propri suggerimenti, le proprie proposte. È anche a questo che può essere ricondotta la motivazione originale a monte della tensione che una branca consistente della ricerca di natura socio-economica esercita nei confronti delle attività previsionali. Osservatori, barometri e quant'altro non sono, una volta ridotti all'osso, che espressioni di una volontà ed un bisogno: quello di prevedere il cambiamento. Non necessariamente per invertire il corso delle cose, certo, ma più spesso per cavalcare un'onda altrimenti destinata a darwinianamente travolgere ciò che di attempato ed obsoleto abbia avuto a sopravvivere oltre misura a tempi "diversamente semplici" come questi.

### **3. Ancora sulla nostra fortuna**

Torniamo per un attimo appena alla fortuna che menzionavo più sopra. Il nostro vantaggio, in un panorama come quello finora descritto, è stato esattamente rappresentato dal disporre di un canale di dialogo diretto, paritario e privilegiato con il complesso dei Professionisti che ogni giorno si trovano ad esperire il cambiamento delle organizzazioni e del lavoro vivendolo dall'interno dei processi aziendali. Stiamo parlando di Amministratori Delegati e HR Director, VP e HR Manager di imprese grandi, medio-grandi e piccole che, in questi undici anni, hanno riconosciuto il proprio operato e le proprie istanze come elementi validamente rappresentati da un percorso, quello di HRC, che ha fatto della promozione del capitale umano la sua bandiera e *raison d'être*. Per questo, approcciando l'idea di questo volume, non abbiamo avuto bisogno di inventare alcunché.

Ci è "bastato" (ed utilizzo le virgolette a ragion veduta, perché in realtà la ricchezza, profondità e spessore che abbiamo esperito in corso d'opera costituiscono invero quanto di più sorprendente ci sia stato dato di vedere), ci è bastato, dicevo, rivolgere lo sguardo alle esperienze dei nostri aficionados, porgendo orecchio a ciò che raccontavano di sé e delle Realtà di appartenenza, al come lo narravano,