



# NEWSLETTER

REALIZZATA DA 24 ORE PROFESSIONALE  
IN COLLABORAZIONE CON i4HR

## New HR tool for the Digital Generation.



## CHI SIAMO

<b>Il digitale al servizio delle risorse umane</b>	<b>3</b>
Innovation 4HR	

## DIGITAL INNOVATION NELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

<b>La digital innovation nella piccola e media impresa: necessità o opportunità?</b>	<b>5</b>
<b>Una finestra d'opportunità</b>	<b>8</b>
Marcello Marzano - Raffaele Antonio Musella	
<b>Le testimonianze delle aziende clienti</b>	<b>12</b>
Antonio Andini	
<b>Le testimonianze delle aziende clienti</b>	<b>14</b>
Fabio Boscaino	
<b>PMI e digital transformation</b>	<b>18</b>
Claudio Rorato - Federico Iannella	
<b>Il ruolo della finanza agevolata come spinta alla transizione digitale</b>	<b>21</b>
Gianluca Messina - Bianca Quaranta	
<b>Digital innovation nelle aziende: compatibilità con l'art. 4 della legge 20.5.1970 n. 300, con l'esigenza di tutela dei dati interni di know how e con la normativa in materia di privacy dei dipendenti</b>	<b>24</b>
Amalia Rizzo	
<b>Innovazione digitale e differenze generazionali</b>	<b>27</b>
Amalia Marino	
<b>More digital, more data, more results</b>	<b>30</b>
Marcello Marzano	

## NEWS E APPROFONDIMENTI 24 Ore Professionale

<b>Dal digitale all'engagement delle HR: così l'organizzazione</b>	<b>33</b>
Gianni Rusconi, Il Sole 24 Ore, Estratto da "Management", 23 maggio 2022	
<b>Pnrr, appuntamento imperdibile per un'Italia sempre più digitale e sostenibile</b>	<b>35</b>
Il Sole 24 Ore, Estratto da "Osservatorio Pnrr", 20 maggio 2022	



**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale e amministrazione:**  
Viale Sarca 223 20136 Milano

**Redazione:**  
24 ORE Professionale

© 2022 Il Sole 24 ORE S.p.a.  
Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità per involontari errori e inesattezze.

Chiusura in redazione: 28 giugno 2022



CHI SIAMO

## Il digitale al servizio delle risorse umane

Innovation 4HR

Innovation4HR srls è una start-up innovativa nata nel 2019 dall'esperienza di Raffaele Antonio Musella, consulente del lavoro titolare dello "Studio Musella & Associati", e dalla sua consapevolezza di dover ridefinire la figura del professionista, quale promotore dell'inserimento del direttore del personale nelle PMI proponendo una figura HR competente e capace di gestire e supportare gli ormai indispensabili processi di innovazione e di trasformazione digitale al loro interno. In un mondo dove l'innovazione tecnologica si pone come l'elemento chiave del cambiamento, Innovation4HR promuove una cultura aziendale che valorizza i processi HR in un'ottica inclusiva, meritocratica e oggettiva attraverso la creazione di un mindset digitale che permetta di ridefinire il ruolo dell'ufficio Risorse Umane.

In quanto fautore del cambiamento, Innovation4HR si pone come obiettivo quello di formare giovani HR da inserire nelle diverse realtà aziendali come facilitatori della trasformazione digitale e della standardizzazione dei processi, utili a favorire una nuova cultura organizzativa digitale e strategica volta a garantire un reale vantaggio economico e competitivo per l'azienda attraverso il benessere dei propri dipendenti.

Per questo, il motore del progetto è rappresentato da un team di lavoro composto da giovani

neolaureati in discipline economiche, giuridiche e umanistiche che hanno accolto con professionalità, passione ed entusiasmo, i valori e la mission di Innovation4HR: portare all'interno delle PMI soluzioni digitali al servizio delle Risorse Umane. La condivisione, il confronto e l'aggiornamento costante basato sullo studio dei principi del diritto del lavoro sono gli elementi principali su cui si basa il nostro percorso di formazione on the job. Nonostante i singoli membri ramifichino il proprio lavoro in realtà aziendali diverse, lo spirito di appartenenza al gruppo sottintende la volontà di impiegare le proprie competenze tecniche e trasversali in modo circolare, garantendo continuità e professionalità su più ambiti e aziende, creando professionisti capaci di agire come gruppo verso il raggiungimento del comune obiettivo.

Nell'ambito della ricerca e del confronto con aziende e imprenditori, nonché di promozione dei valori in cui crediamo, Innovation4HR collabora con alcune delle più grandi realtà del mondo della ricerca e sviluppo in ambito organizzativo, nello specifico è partner/sponsor degli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano Innovazione Digitale nelle PMI, HR Innovation Practice e Professionisti e Innovazione Digitale nonché partner del network "Partner24Ore", che rappresentano preziosi interlocutori per il monitoraggio e il conseguimento di obiettivi comuni a lungo termine.

Innovation4HR crede che il passaggio al digitale e l'utilizzo delle tecnologie SMAC (social, mobile, analytics e cloud) siano destinati a modificare il mondo del lavoro, in modo da renderlo più semplice, produttivo e gratificante. Per questo in pochi anni ha sviluppato e messo a disposizione delle aziende clienti HRTIME, un software gestionale in continuo aggiornamento dedicato ai processi HR e un'app appositamente sviluppata per i dipendenti al fine di accorciare le distanze e trovare gli strumenti utili per valorizzare l'engagement e il benessere organizzativo delle persone. L'ufficio Risorse Umane, in quanto componente principale di questa rivoluzione digitale, risulta avere un ruolo chiave nel favorire un cambiamento culturale all'interno delle aziende, che non riguarda solo la semplificazione di un'ampia gamma di processi aziendali; infatti, la vera trasformazione entra in gioco quando l'HR Manager si pone come catalizzatore dell'esperienza del dipendente, creando i presupposti per un miglioramento significativo delle performance aziendali. La capacità di saper accogliere questa rivoluzione culturale e di definire una chiara visione per il futuro attraverso l'introduzione di competenze digitali risulterà fondamentale per poter restare competitivi rispetto alle nuove esigenze del mercato del lavoro.

Innovation4HR sta mettendo in atto una vera e propria "rivoluzione" nell'ambito delle PMI, proponendo un nuovo approccio organizzativo e andando ad incidere soprattutto su un nuovo tipo di leadership e di cultura aziendale, auspicandosi per il futuro imminente una crescente apertura all'innovazione e al cambiamento di queste realtà. Così, il successo della digitalizzazione dipenderà non solo dallo sviluppo delle tecnologie digitali, ma anche e soprattutto dalla capacità di intercettare la dimensione umana dell'organizzazione, perché sarà l'incrocio tra tecnologia e umanità la forza che muoverà il domani.

**Ambiti di competenza:** assessment, recruitment, valutazione delle competenze e delle performance, time management, engagement, employer branding, valutazione dei fabbisogni formativi e analisi dei risultati, relazioni industriali, iter di carriera, politiche retributive, assistenziali e previdenziali, MBO, analisi KPI.

*"La ricerca è per definizione movimento: ciò che era vero ieri non lo è più oggi, e sarà ancora modificato domani". Piero Angela*

# La digital innovation nella piccola e media impresa: necessità o opportunità?

Il 20 maggio scorso presso l'Hotel Paradiso a Napoli si è svolto il "Primo Incontro con la Innovation4HR" sul tema "La Digital Innovation nella Piccola e Media Impresa: Necessità o Opportunità?". L'evento, organizzato dalla Innovation4HR in collaborazione con "Il Sole24ore" e "Warrant Hub", è stato impreziosito dal contributo scientifico dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano.

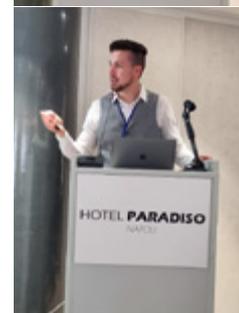
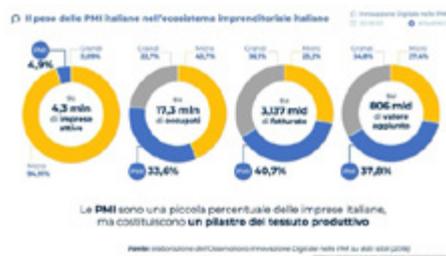
Proprio partendo dalle notizie e dall'analisi sulle PMI Italiane presentate dal Dr. Claudio Rorato - Responsabile scientifico e Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI - e dal Dr. Federico Iannella - Ricercatore senior dello stesso Osservatorio -, nel corso dell'incontro sono state dapprima focalizzate la consistenza delle PMI nel tessuto produttivo italiano e, quindi, l'importanza del processo di digitalizzazione di queste imprese per il sistema

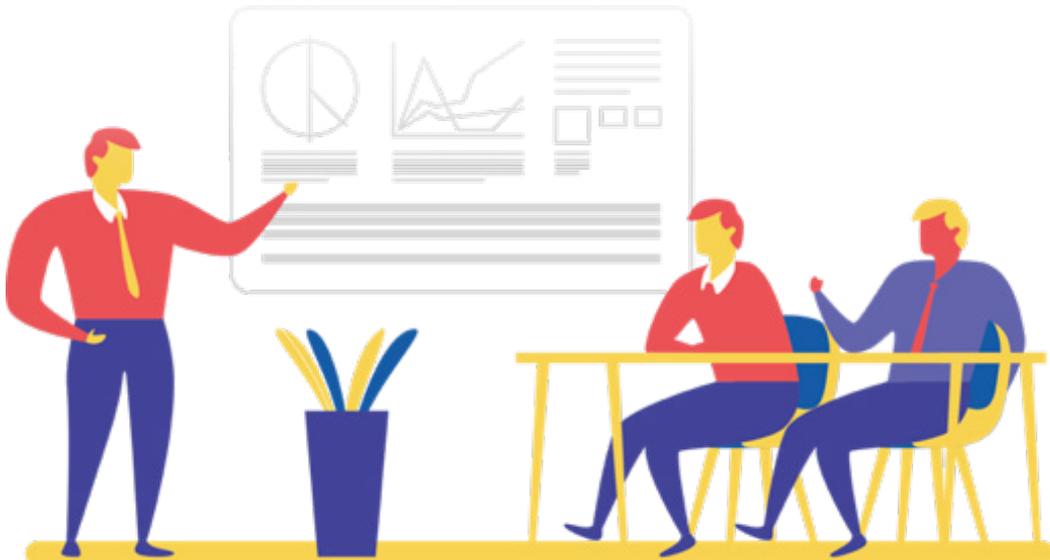
Italia, e poi, il punto di arretratezza in cui le stesse versano dal punto di vista organizzativo e della digitalizzazione.

L'evidenza di tale analisi è stata confermata dal Dr. Gianluca Messina - Area

*Manager Centro Sud* della Warrant HUB SpA - il quale ha sottolineato anche il forte orientamento europeo verso la risoluzione delle questioni esposte. E, infatti, è stato deciso di individuare nel PNRR un'apposita sezione di finanziamento legata alla c.d. "Transizione 4.0", con particolare attenzione a "Ricerca, Sviluppo e Innovazione", "Beni Strumentali" e "attività di formazione alla digitalizzazione e di sviluppo delle relative competenze".

Raffaele Antonio Musella - CEO della Innovation4HR - ha poi pre-





sentato il gruppo di lavoro costituito da giovani neolaureati, alcuni dei quali già da diversi anni operano in aziende per provare ad introdurre nelle PMI la figura dell'HR Manager, il quale grazie all'ausilio e al supporto degli strumenti digitali, realizzati dalla stessa Innovation4hr e costituiti da un portale corredato di alcune APP, svolge anche funzioni di Innovation manager.

Nello specifico sono state presentate le attività che l'HR Manager svolge in azienda ed in particolare:

- Partendo dall'introduzione di un classico sistema di rilevazione delle presenze il giovane HR Manager cerca di supportare i responsabili di produzione o di vendita nella predisposizione dei turni di lavoro cercando allo stesso tempo di individuare i KPI utili alla misurazione delle performance.
- Partendo dal costo del prodotto o dal valore del venduto, dati normalmente già rilevati in azienda considerato che l'imprenditore delle PMI è da sempre concentrato quasi esclusivamente sul prodotto, l'HR manager cerca di rilevare la qualità, l'esatto costo del personale, l'assenteismo e, soprattutto, la produttività per ora lavoro.
- Avviando un'analisi incrociata di queste informazioni per comprenderne le dina-

Una volta individuati i KPI ed avviata una loro rilevazione puntuale e costante, si passa all'analisi delle attività svolte in azienda da ciascuna figura professionale esistente.

Mancando, normalmente, una specifica lista di ciascuna attività si prende a riferimento il "Sistema Informativo Nazionale sulle Professioni", grazie al quale è possibile individuare le competenze necessarie per il sapere, il saper fare ed il sapere essere di ciascuna professione.



miche, e misurando l'andamento temporale per valutarne la corretta gestione.

- Una volta individuati i KPI ed avviata una loro rilevazione puntuale e costante, si passa all'analisi delle attività svolte in azienda da ciascuna figura professionale esistente.
- Mancando, normalmente, una specifica lista di ciascuna attività si prende a riferimento il "Sistema Informativo Nazionale sulle Professioni", grazie al quale è possibile individuare le competenze necessarie per il sapere, il saper fare ed il sapere essere di ciascuna professione.



Scelta del miglior luogo di lavoro



Pianificazione condivisa dei turni di lavoro

Le attività, così rilevate, vengono inserite nei processi aziendali attribuendo a **Peso** ciascuna di esse un peso in funzione della frequenza e dell'importanza dell'esecuzione. Le attività vengono poi incrociate nell'ambito dei Job Profile.

Tutto questo consente in maniera quasi naturale una riorganizzazione dei processi fino alla loro standardizzazione.

La digitalizzazione e, quindi, l'oggettivizzazione delle attività e dei processi che le raggruppano costituiscono una base per poter procedere digitalmente alla valutazione delle competenze ed al loro incrocio con i KPI.

Le valutazioni passano così dalla banale espressione di un giudizio basato più sulla sensazione dell'ultimo periodo, ad una valutazione condivisa e costruttiva

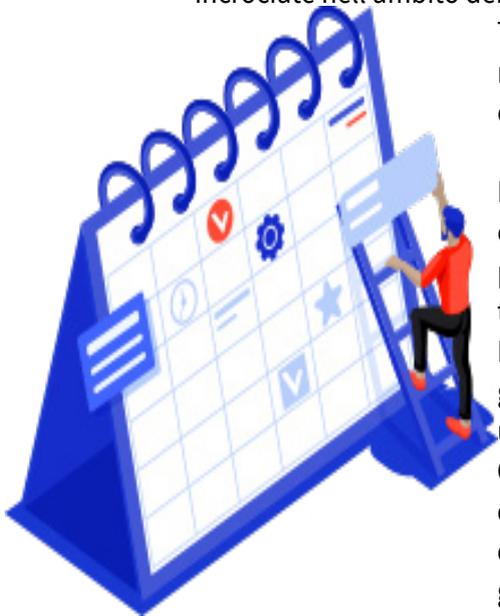
Questo sistema di valutazione consente, quindi, di identificare e condividere le attività per le quali sia necessaria una formazione ed anche il tipo di formazione: basilare, di adeguamento o di miglioramento.

Si ottiene in tal modo un reale incremento delle competenze, documentato poi da effettivi risultati in termini di retribuzione e marginalità.

Questa nuova cultura organizzativa consente di creare agevolmente un sistema di retribuzioni per obiettivi e di trasformare la pianificazione dei turni e la rilevazione delle presenze in un moderno ed efficace meccanismo di GESTIONE DEL TEMPO E DEL LUOGO DI LAVORO:

con conseguente miglioramento dei risultati aziendali e delle condizioni di lavoro.

Sul sito della Innovation4HR è possibile vedere la registrazione dell'evento e negli articoli che seguono è anche possibile approfondire le considerazioni dei relatori.



## Una finestra d'opportunità

**Marcello Marzano** - HR member group Innovation4HR

**Raffaele Antonio Musella** - CEO Innovation4HR



**Relazione di Roberta Musella** al Convegno dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano 12 giugno 2019

Qualcuno una volta disse che *“ogni avventura comincia con il primo passo”*, ma solo un esploratore attento si preparerà studiando ogni dettaglio del suo viaggio e del terreno su cui si muoverà.

Proprio come lui, noi della Innovation4HR abbiamo analizzato il tessuto imprenditoriale italiano, strutturando su di esso il nostro progetto: favorire, grazie al digitale, la crescita e lo sviluppo delle PMI.

Nel 2019, primo anno di operatività della nostra azienda, i dati Istat 2018, già da noi evidenziati nel Convegno di presentazione dei risultati della ricerca 2018/2019 dell'Osservatorio HR Innovation.

Practice della School of Management del Politecnico di Milano, di cui siamo partner, ci presentavano uno scenario in cui le Piccole e Medie Imprese costituivano il 40,7% del fatturato annuo nazionale – che raggiungeva complessivamente il valore di 3,137 miliardi e garantivano l'impiego di poco più di un terzo di tutta la forza lavoro occupata. Due indici sufficienti a far comprendere il valore che queste realtà aziendali rappresentano. Un valore che necessita di essere preservato ed accresciuto seguendo la via dell'innovazione, abbandonando l'idea per cui *“il risultato sarà garantito da un retaggio storico più o meno radicato”*.

A partire dal 2018, viviamo in un contesto socioeconomico in cui le tempistiche sono sempre più brevi e le oscillazioni del mercato improvvise. Per tale motivo e per poter, dunque, far fronte a tali esigenze, uno degli elementi principali su cui dover porre la propria attenzione sarà sicuramente quello legato all'utilizzo degli strumenti digitali dei quali, però, molti ancora ignorano o sottostimano il reale vantaggio competitivo. Questo ci porta a capire come un primo passo in avanti debba essere svolto in termini di *“coscienza della necessità”*, ovvero di quel cambio di cultura organizzativa che consenta di apprezzare i benefici della digital innovation partendo da un quesito apparentemente banale, ma fondamentale per definire il primo step da cui partire in tal senso: *perché investire in questo settore?*

Comprendere il valore del Dato statistico, e conseguentemente dell'informazione che da esso si potrà ricavare, vuol dire avere la possibilità di leggere tra le righe di quanto avviene all'interno dell'azienda, andando ad inquadrare in maniera dettagliata una moltitudine di aspetti che consentano di rilevare in maniera costante e precisa il rapporto tra i ricavi e i costi sostenuti.

Partendo da questa indagine è possibile poi analizzare l'andamento dell'attività aziendale, ovvero se sia svolta o meno in maniera efficiente, sia sotto il profilo personale che in termini di individuazione e di ottimizzazione dei processi, tutto questo attraverso:

- la costruzione di una concreta base di valutazione per adottare la miglior strategia di business;
- la realizzazione della miglior customer experience;
- la definizione in maniera mirata dei punti per lo sviluppo di una solida attività di employer branding, ricordando sempre che i primi sponsor di un'impresa sono proprio coloro che ne fanno parte, costituisce una vera e propria "window of opportunity".

Frutto di questo tipo di analisi per noi della Innovation4HR è stata la creazione ex novo di un software gestionale, HRTIME, che ci consentisse di monitorare e di valorizzare una serie di parametri, cruciali ai fini di un'attività di sviluppo.

Il nostro punto di partenza è stato, dunque, quello legato ad una *Rilevazione delle Presenze* poiché solo grazie ad essa si potranno iniziare a definire i KPI di riferimento e, ad esempio, cominciare ad incrociare i dati relativi al costo del prodotto o del servizio che troppo spesso diviene parametro esclusivo di valutazione da parte dell'imprenditore, e la pianificazione dei turni di lavoro, la rilevazione dell'assenteismo e dell'esatto costo del lavoro, definendo così quello che si identifica semplicemente come indice dei feedback sempre aggiornati e di confronto con il passato, tenendo così sotto osservazione

*l'andamento produttivo e il venduto.*

Da ciò ne deriva come i dati così ottenuti possano iniziare ad avere una valenza duale: esterna, per cui si potrà cominciare col valutare la competitività sul mercato; e interna, dove verranno in rilievo le criticità e i punti su cui lavorare per un effettivo miglioramento.

Restando su questo secondo aspetto, si sottolinea come saranno apprezzabili le rilevazioni delle attività aziendali, il loro



Roberta al Convegno del 12 giugno 2019 ricordava che abbiamo la produttività oraria tra le più basse d'Europa

peso rispetto alla frequenza e all'importanza, e il loro inserimento nei *Processi Aziendali*, per i quali un ruolo chiave sarà svolto dal loro inserimento in piattaforma. Ciò consentirà non solo di favorire una standardizzazione dei medesimi processi, ma anche di incrementare l'efficienza produttiva, in quanto si potrà avere una nuova forma di condivisione tra tutti gli addetti ai lavori, che sarà in grado di informarli e di condividere con loro le singole attività, le competenze necessarie per la loro esecuzione, l'importanza di ciascuna di esse e le modalità di svolgimento insieme al loro stato di avanzamento.

L'analisi del processo produttivo, dunque, strettamente legata all'analisi delle singole attività, consente di verificare come le stesse vengano agganciate ad ogni dipendente

in relazione ad un preciso Job profile dando un senso all'inquadramento professionale e retributivo.

A tal fine, l'applicativo prevede una sezione legata alla definizione degli elementi costitutivi di una Job description, elementi raggruppabili in tre macrocategorie: "sapere" e "saper fare" intese come conoscenze tecniche per la corretta esecuzione delle attività (le c.d. Hard Skills) e il "saper essere" che comprende quelle Soft skills necessarie non solo per un miglior coordinamento dell'attività, ma funzionali anche a costituire un equilibrato ed efficiente clima aziendale.

Le Persone, come già sottolineato, sono i pilastri dell'azienda e una corretta attività di inquadramento di ruoli e mansioni può assumere un valore strategico. Saper valutare in maniera oggettiva "chi c'è in azienda, cosa fa e come lo fa" consentirà di svolgere attività di sviluppo su più fronti.

Guardando alle risorse interne, grazie a delle apposite survey di valutazione e di autovalutazione, si potranno individuare i piani formativi necessari per:

- una formazione di *base*: teso a raggiungere il livello minimo di sufficienza necessario per svolgere qualsiasi attività;
- una formazione di *adeguamento*: per ottenere un livello di competenza adeguato al peso delle singole attività;
- una formazione di *miglioramento*: per aumentare il livello di competenza rispetto a quello esistente.

Grazie a questa mirata tipologia di organizzazione è possibile ricavare, in qualsiasi momento e con relativa semplicità, un'analisi di fabbisogno utile, se non indispensabile, per una corretta attività di recruiting.

La ricerca e la selezione del personale, infatti, non solo potrà partire da una prima e ponderata analisi interna, andando a valorizzare ulteriormente i membri del proprio team, ma si potrà individuare esternamente il candidato più adatto in termini di hard e soft skills; si potrà individuare la persona con le conoscenze tecniche più in linea rispetto al profilo richiesto e si potranno considerare anche quegli elementi caratteriali che siano in grado di favorire la coesione e il lavoro di gruppo.

Seguire attentamente il lavoro svolto in azienda, consentirà l'introduzione di un nuovo approccio organizzativo, che partendo dall'oggettività dei dati raccolti e dalla condivisione dei risultati favorirà la definizione di Obiettivi a cui agganciare un sistema di *premieria trasparente*. A completare il quadro potrà poi rientrare l'introduzione di strutturati iter di carriera oltre che di attenti piani di welfare capaci di tenere alto il livello motivazionale dei dipendenti.

Questi elementi sono tutti frutto di un'attenta attività di studio che ci dice come oggi il "mondo" guardi al lavoro e come la sua percezione rispetto al concetto di "vita" stia cambiando radicalmente.

In ragione di ciò, per ingaggiare in maniera costruttiva le risorse, abbiamo associato al nostro gestionale alcune App, create appositamente per gli imprenditori, i manager e i dipendenti, che siano in grado di garantire una condivisa ed efficace organizzazione del tempo e del luogo di lavoro; di favorire la consultazione degli archivi documentali collettivi o personali; di ricevere e/o inviare aggiornamenti e news interne; di condividere comunicazioni, richieste e autorizzazioni in merito a permessi, ferie, malattia, ecc.. Ci siamo lasciati ispirare dall'idea di restituire spazio alle persone fuori dall'ambito

lavorativo valorizzando il “work-life balance”. La creazione del “Benessere individuale” diventa una leva cruciale al fine di favorire un miglioramento delle performance, motivo per cui cerchiamo di trasferire l’idea che sarà fondamentale curare attentamente la gestione del tempo e del luogo. Con l’avanzare del concetto di lavoro smart, infatti, la centralità avrà la definizione dell’obiettivo da raggiungere, scardinando i canoni classici del dove e del quando dovrà essere svolta la prestazione. Ancora una volta grazie all’utilizzo del digitale e dei dati che esso è in grado di restituirci, saremo in grado di individuare e condividere i prossimi passi da compiere.

I Big Data e la loro analisi, l’aggiornamento delle competenze, l’integrazione digitale nei processi aziendali; tutto questo potrà essere raccolto, in sintesi, nel concetto di Digital Revolution, per cui il leitmotiv sarà rappresentato dalla parola *CONSAPEVOLEZZA*, perché il mondo del lavoro si sta trasformando e questo potrebbe essere il momento migliore di cogliere questa “Finestra di Opportunità”.

# Le testimonianze delle aziende clienti

Antonio Andini - CEO Centro Commerciale La Maschera Srl



Gestiamo un gruppo di tre supermercati ad insegna Conad Superstore (strutture con area vendita non inferiore a 1500 mq) nella provincia di Napoli e

Caserta. L'azienda nasce nel 2005 con il suo primo Store, ne realizza poi altri due, nel 2013 e nel 2015.

Per chi ha poca dimestichezza con il settore, va chiarito che quello della distribuzione alimentare ed affini (supermercati) è un settore che può essere definito difensivo e/o anticiclico, sinteticamente vuol dire che è difficile si verifichino picchi imprevedibili di vendite, in positivo e anche in negativo. Questa ridotta rischiosità ha di contraltare la bassa marginalità che di norma si aggira intorno al 20 % delle vendite (primo margine commerciale, cioè prezzo di vendita meno costo diretto del prodotto). Nei conti economici di settore il costo maggiore è rappresentato dal costo del personale che incide sulle vendite dal 10 % al 13%, per restare nelle condizioni economicamente sostenibili. A tale proposito il nostro costo del personale, che si avvicinava pericolosamente alla soglia del 13%, era diventato uno dei nostri maggiori problemi, rendendo di fatto la gestione nel suo complesso poco, anzi per nulla, redditizia. Ogni responsabile di punto vendita, tuttavia, lavorava con risorse, secondo lui, scarse e comunque insufficienti a produrre incrementi di vendite e marginalità, si sentiva in perenne e conclamata difficoltà: avevamo bisogno di cambiare, di provare almeno a cambiare qualcosa e iniziare a ripensare a processi, azioni, figure professionali, fabbisogni reali.

Spinti dunque dalla necessità di cui sopra, decidemmo di aderire al progetto della Innovation4HR che consisteva nella formazione di una figura professionale nuova, per noi chiaramente, l'HR manager. Dopo un opportuno percorso di formazione e tirocinio abbiamo assunto la Dott.ssa Annunziata Migliore, affidandole in prima battuta, il progetto di rivisitazione complessiva della nostra organizzazione interna ai singoli supermercati. Si è partiti dalla definizione delle azioni, dei processi e delle job descriptions e mettendo in relazione i fabbisogni dei jobs con le nostre disponibilità, si è potuto osservare il gap formativo delle varie risorse e provvedere al loro allineamento; dall'altro lato abbiamo iniziato a considerare benchmark di riferimento i dati che venivano fuori

dalle analisi, abbiamo messo in relazione output ed input, misurato il dato e messo a sistema. Ogni dato migliore, diventava benchmark, opportunamente adattato, per gli altri punti di vendita. L'azione sostanzialmente ha avuto come obiettivo l'oggettivazio-



ne dei dati e dei comportamenti, perché riuscendo a rendere misurabili i dati, abbiamo iniziato ad analizzare gli scostamenti, ad interpretarli e infine a gestirli. I buoni risultati ottenuti nel corso dei tre anni di lavoro sono mostrati nei grafici riportati di seguito e che non necessitano di commenti.

Non tutto il lavoro è stato completato, resta da migliorare e rendere sistematica la fase di allineamento delle competenze rispetto ai fabbisogni, resta da individuare più corretti ed esaurienti benchmark per misurare la qualità, il grado di soddisfazione dei clienti e dei nostri collaboratori (elemento chiave per trattenere nel futuro le migliori risorse), trovare elementi di contatto tra produzione, marginalità e qualità, al fine di arrivare all'obiettivo finale che è il premio di risultato, una retribuzione più alta ma agganciata agli effettivi risultati ottenuti, in modo da rendere assolutamente preminente la premialità per merito all'interno della nostra cultura aziendale.

Ho scritto queste righe spinto dalla voglia di testimoniare a tutti gli imprenditori come me, la possibilità effettiva del cambiamento. Il punto focale, credo, sia la prospettiva, fintanto che siamo davanti ai nostri computer a suonarcela e cantarcela da soli, a tentare di gestire le necessità ordinarie e quotidiane, difficilmente riusciremo a cogliere l'idea dell'opportunità del cambiamento, provare a fare le cose in maniera diversa, smontando e rimontando la nostra azienda in maniera diversa e probabilmente migliore.

Fabio Boscaino - CEO FBF Srl



## **Può una PMI permettersi un HR manager al suo interno?**

### **La nostra esperienza.**

Nel luglio 2007, dalla passione che condivido con i miei soci e cugini, Fabrizio e Bruno, per il mondo dello sport e del lifestyle, maturata dopo anni di esperienza acquisita come agenti di commercio, nasce la FBF srl.

L'azienda opera nel settore retail e nel 2007 apre il suo primo punto vendita in franchising in partnership con un noto brand di abbigliamento e calzature sportive, per arrivare, negli anni, agli 8 store attivi oggi.

Dalla sua nascita ad oggi, grazie al coinvolgimento ed all'impegno dei dipendenti, all'esperienza ed agli investimenti continui, è stato realizzato un grosso ampliamento aziendale e dal 2015 la rete di punti vendita si è estesa dalla Campania ad altre regioni d'Italia con focus in Lombardia e Piemonte.

Ancor prima della nascita della FBF, da anni collaboravo per altre attività con Raffaele Musella ed il suo team, avvalendomi della loro consulenza sul lavoro. Grazie a continui confronti con Raffaele, grazie alla sua caparbia, sin dai primi punti vendita aperti, è riuscito a trasferirmi e aiutarmi a sviluppare una serie di valori che mi sono poi risultati preziosissimi negli anni a venire: è nata in me, con l'aiuto di Raffaele, l'idea di un'azienda che non deve lasciare indietro nessun lavoratore ma far crescere tutti in base alle proprie skills ed alle proprie mansioni. Dalle lunghe chiacchierate con Raffaele, con cui il rapporto è presto andato oltre la dicotomia consulente/cliente, è sorto l'aspetto che sta nelle fondamenta della FBF ovvero una crescita ricercata anche grazie al perseguimento di valori etici e morali basati sul rispetto, sul merito e sulla equa gratificazione che, ancor prima delle competenze tecniche, devono appartenere all'azienda ed ai lavoratori che in essa operano.

Negli anni ho visto Raffaele trasformare, con uno spirito quasi pionieristico e visionario, il proprio studio di consulenza sul lavoro in un'azienda innovativa in grado di supportare le PMI a 360 gradi su tutti gli aspetti legati alla gestione delle risorse umane, sino alla digitalizzazione di svariati processi HR, con l'introduzione in azienda di strumenti di condivisione delle attività e dei processi utile per una gestione condivisa del luogo e del tempo di lavoro, per una valutazione oggettiva delle performance, per l'individuazione delle aree da migliorare su cui elargire formazione e per individuazione i percorsi di carriera interna.

La FBF si è quindi trasformata da cliente dello studio di consulenza a partner del progetto i4HR del gruppo Musella che è riuscito ad inserire all'interno della nostra PMI una vera e propria Business Unit HR composta dai componenti dei gruppi di lavoro di giova-

ni laureati aderenti al più ampio progetto di i4HR.

Da più di 5 anni ci avvaliamo quindi della partnership avviata con i4HR per avere dei referenti HR interni FBF, nonché un HR manager in outsourcing, per creare un connubio che si sta rivelando vincente per il conseguimento degli obiettivi.

Quando, nel 2015, con i miei due soci abbiamo vissuto una sensazione di paura, paura di non farcela, paura di non riuscire a crescere in modo sano, ci siamo sentiti soli come a volte capita all'imprenditore, la lampadina si è accesa subito: vado a trovare Raffaele, quel "folle" che dieci anni prima, mentre io ero concentrato sulla top line, sul produrre fatturato e riprodurre fatturato e ancora fatturato e sul risparmiare su alcuni costi, mi parlava di qualità e produttività oraria. Qualità e Produttività? Ascoltavo con sufficienza pensando di dover far presto per tornare velocemente al lavoro (come se quello non lo fosse, mentre proprio quei discorsi sarebbero poi stati le fondamenta del lavoro, della nostra azienda). Arrivo presso lo studio Musella e le cose andarono più o meno così:

- "stiamo per aprire negozi monobrand fuori dalla nostra regione, più grandi, con l'opportunità di aprirne altri sempre più a nord. Come facciamo a seguirli? Come assumiamo? Come formiamo?"

- "dobbiamo pianificare, standardizzare, digitalizzare...."

- "digi... che?"

- "Fermiamoci e creiamo un progetto"

Il progetto. Il nuovo progetto FBF.

Con Raffaele iniziamo a studiare, documentarci, partecipo con lui a Fiere e convegni, mi documento su rudimenti di Project Management, inizio a ragionare sulla filosofia della progettazione, sul come passare dalla teoria alla pratica, su come pianificare, su quali dovevano essere le basi sulle quali poggiare le fondamenta del nostro progetto.

Il contesto era quello di un'azienda in sviluppo con la necessità di uniformare il modus-operandi delle procedure e processi aziendali. La conoscenza dei processi aziendali era detenuta da singoli attori e tali processi non erano documentati e quindi difficilmente ripetibili: un esempio in ambito HR, il recruiting era affidato a un amministrativo (all'epoca mia moglie, Mariana, che era in azienda con noi in Amministrazione e senza il cui supporto, che ancora oggi mi dà dall'esterno, non sarei riuscito a realizzare neanche la metà dei miei progetti) e allo store manager del punto vendita che non seguiva una procedura condivisa e ripetibile. Da qui l'esigenza di tracciare, standardizzare, digitalizzare.

Il lavoro su tale progetto è poi durato anni e potrei anche affermare che in realtà non è mai finito perché in costante evoluzione. Si è, nel suo corso, anche deciso di avvalersi di un Project Manager e di un'azienda di consulenza esterna, Ing. Antonio Ascione - SMS Engineering, grazie ai quali siamo riusciti a standardizzare e poi digitalizzare una serie di processi (raccolti in un Manuale aziendale) negli ambiti delle altre BU non Human Resource, che ci ha fatto sfociare non solo nella realizzazione di un Portale Aziendale a cui accedono tutti i dipendenti, ma anche nell'individuazione e realizzazione di una serie di Report automatici (alcuni predittivi) che tracciano e analizzano le performance dei punti vendita.

Con la realizzazione del nostro Manuale Gestione Operativa e del Portale abbiamo quindi gestito egregiamente le criticità diffondendo il know-how e documentando tutti i processi aziendali.

Ricordo con affetto la primissima chart che nel 2015 creammo con Raffaele Musella, non-

OPPORTUNITA'		ATTORI PRINCIPALI		ATTORI COINVOLTI		
Attualmente la conoscenza dei processi aziendali è detenuta dai singoli attori (esempio: il recruiting è affidato a chi si occupa di HR che non segue una procedura condivisa e ripetibile.) Attualmente l'esecuzione dei processi avviene non utilizzando templates aziendali. Attualmente c'è complessità e alto margine d'errore nell'aggregare i dati derivanti da svariate fonti per creare reportistiche. L'implementazione di un PORTALE aziendale capace di informatizzare i processi aziendali permetterà di agevolare il lavoro quotidiano degli operatori con conseguente riduzione di costi.		NOME Fabio Boscaïno Valerio La Mura Antonella Longobardi	RUOLI Capo Progetto e Sponsor Coordinatore e Redattore Redattore	NOME Valerio La Mura Antonella Longobardi Mariana Barreiro Carlo Rinaldi Salvatore Pisanello Fabrizio Criscuolo Fabiana Vitale Celeste Tripaldella	RUOLI proc di business facilities proc di HR proc di contabilità e amministrazione coordinatore proc di operatività stores proc di operatività store foc proc di operatività store ars proc di operatività store mglo' proc di operatività store ccc	
<b>GOAL</b>		<b>DATA INIZIO PROGETTO</b> <b>DATA STIMATA FINE PROGETTO</b>		25/01/2016 xx/xx/2018		
Standardizzare i processi aziendali da inserire all'interno di di un supporto informatico.		<b>POTENZIALE IMPATTO ORE LAVORO RISORSE INTERNE</b> <b>STIMA COSTI</b>		xxxxx ORE LAVORO xx.000 euro		
<b>OBIETTIVI</b>		<b>MILESTONE</b>		<b>DATA PREVISTA</b>	<b>DATA CHIUSURA</b>	
Condividere tutti i processi aziendali Ottimizzare tempi e costi di lavoro Ridurre errori e ridondanze Informatizzare i processi aziendali		AVVIAMENTO PROGETTO: 1. CHART DI STRUTTURAZIONE DEL PROGETTO 2. WIP - WORK BREAKDOWN STRUCTURE -SCHEDULING ATTIVITA' (RISORSE E TEMPO) 3. INDICE DEL MANUALE AZIENDALE 4. DASHBOARD CHECK DELLE ATTIVITA'		25/01/2016	2018	
<b>VINCOLI</b>	<b>PRESUPPOSTI</b>	<b>MANUALE AZIENDALE 1.0</b> DESCRIZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI ATTUALI				
Gli attori coinvolti nel progetto devono parallelamente continuare a svolgere le proprie attività lavorative, dedicandosi al progetto un giorno a week. Programmare le attività considerando la disponibilità dei consulenti esterni.	Il TOOL darà facilmente accesso ai dati aziendali. Gli attori coinvolti sono in grado di descrivere le attività che svolgono. Verrà implementato un gestionale (o file) in amministrazione/controllo gestione/finanza entro fine 2016 che verrà dismesso e/o integrato alla conclusione del progetto in corrispondenza della ultima milestone. Si continuerà a usare un gestionale in HR fornito da Consulente Lavoro esterno che verrà dismesso e/o integrato nel TOOL in corrispondenza della penultima milestone.	<b>MANUALE AZIENDALE 2.0</b> DESCRIZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI GESTITI DAL PORTALE(DESIDERATA)				
<b>PRODOTTI DA REALIZZARE</b>		<b>PORTALE/TOOL AZIENDALE INFORMATICO 1.0</b> CONSEGNA DEL TOOL				
Manuale aziendale MGO (descrizione attività e processi) PORTALE aziendale informatico POCAR		<b>PORTALE/TOOL AZIENDALE INFORMATICO 2.0</b> UTILIZZO DEL TOOL IN PARALLELO A PROCESSI TRADIZIONALI DISMISSIONE PROCESSI TRADIZIONALI				

Chart Progetto FBF – giugno 2015

ché il meeting che tenemmo presso lo Studio Musella con cui presentammo, con l'ausilio di alcune slide, l'idea a una decina di dipendenti FBF che dopo anni mi hanno confessato che capirono ben poco, ma si fidarono ed oggi apprezzano gli sforzi fatti per raggiungere lo stato a cui l'azienda è oggi arrivata (tutti furono coinvolti nella stesura dei processi, nel raccontare cosa all'epoca avveniva nei punti vendita nelle svariate attività):

L'Azienda è in crescita, una crescita così rilevante che non può non essere sostenuta da un progetto di riorganizzazione aziendale.

La decisione aziendale di potenziare la strategia di sviluppo ampliando la rete dei punti vendita, in risposta alle richieste del mercato, ha evidenziato la necessità di effettuare una riorganizzazione interna, già finalizzata ad un approccio per processi, attraverso la riprogettazione di alcuni flussi e una scelta determinante sul fronte tecnologico.

Nell'ottica di un'innovazione tecnologica continua, che rappresenta uno degli elementi che consentono alla FBF di mantenere un vantaggio competitivo, si è resa necessaria la costituzione di un'infrastruttura tecnologica ed applicativa in grado di evolvere nel tempo e di supportare lo sviluppo delle nuove possibilità di business (Sales Force Management, Business Intelligence, Business Process Management, E-Commerce).

Negli ultimi anni, sia perché parte integrante del progetto, sia per sopraggiunte esigenze dettate da Pandemia e nuove sollecitazioni provenienti da un mercato in continua evoluzione, ci si è molto concentrati sui processi HR. Sempre con il supporto di i4HR, delle risorse interne ed esterne, di tutto il gruppo lavoro di giovani esperti in Human Resource costantemente al lavoro nell'azienda i4HR, si stanno facendo grossi passi avanti nell'informatizzazione dei processi HR aziendali. Da anni c'è stata l'adozione di un App concepita e realizzata da i4HR in grado di offrire servizi al personale, per la gestione del tempo, la valutazione delle competenze e la condivisione di spazi e informazioni.

Il gruppo di lavoro i4HR sta inoltre lavorando alla continua evoluzione dei processi di recruiting, assessment, formazione, careers, con l'obiettivo finale di avere un'azienda nella quale lavorare con piacere, per attrarre talenti e trattenere quelli presenti spesso

cresciuti negli anni all'interno dell'azienda stessa.

La crescita di FBF deve proseguire e passerà attraverso la crescita di ogni singola risorsa così come la crescita di ogni singola risorsa passerà attraverso la crescita dell'azienda tutta, assieme a Musella e al suo innovativo gruppo i4HR.

Lavorando fianco a fianco con Raffaele Musella prima e con Roberta Musella e tutto il gruppo i4HR poi, si è giunti inoltre ad avere anche un claim della FBF, adottato oramai da anni e nato grazie ad un contest lanciato dalla nostra HR a tutti gli staff dei punti vendita e dell'ufficio: tutti proposero un claim ed il più votato è stato:

*IF NOT US WHO?*

*IF NOT NOW WHEN?*

# PMI e digital transformation

**Claudio Rorato** - Direttore Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI della School of Management del Politecnico di Milano, Senior Advisor in Strategia e Digital Transformation

**Federico Iannella** - Ricercatore Senior Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI della School of Management del Politecnico di Milano

Luci e ombre sullo stato di maturità digitale delle PMI nazionali. L'impiego di soluzioni digitali interessa circa il 30% delle aziende, anche se in alcuni ambiti di impiego l'interesse è elevato. Più le aziende sono piccole, maggiore è il supporto che deve provenire dall'ecosistema di riferimento. L'approccio sistemico si dimostra più efficiente non solo per la singola realtà aziendale ma per l'intero Paese.

## Il digitale nelle PMI: lo stato dell'arte

Sostenere la trasformazione digitale delle PMI significa attivare azioni che riguardano il 5% delle imprese nazionali, che occupano oltre il 30% degli occupati del settore privato e realizzano il 40% del fatturato nazionale. L'impatto, economico e sociale, è perciò rilevante tanto da giustificare le manovre rivolte a questo segmento imprenditoriale sia in Italia sia in Europa. Le analisi condotte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI della School of Management del Politecnico di Milano hanno ulteriormente evidenziato l'importanza della digitalizzazione sia per migliorare la competitività sia per corroborare la resilienza in stato di crisi. I dati della ricerca condotta sul mondo delle PMI ha dimostrato che le imprese più digitalizzate avevano il 30% in meno di probabilità, rispetto a quelle meno mature, di rallentare in modo significativo l'operatività durante la pandemia. Inoltre, le PMI digitalmente più robuste hanno evidenziato performance economiche migliori (+28% sull'utile netto, +11% sull'EBITDA) rispetto ad aziende meno digitali, appartenenti alle medesime supply chain e/o filiere.

Per comprendere la reale pervasività del digitale nelle imprese, abbiamo esaminato i comportamenti delle aziende e la loro maturità digitale in relazione alla **cultura digitale** presente in azienda e alla diffusione delle tecnologie digitali all'interno dei **processi lavorativi** (direzionali, primari e di supporto). Ciascuna delle due variabili è stata poi scomposta in ulteriori elementi di dettaglio, che hanno consentito di disegnare l'attuale situazione delle PMI nazionali. In particolare (**Fig. 1**) la capacità del vertice aziendale di elaborare una visione strate-

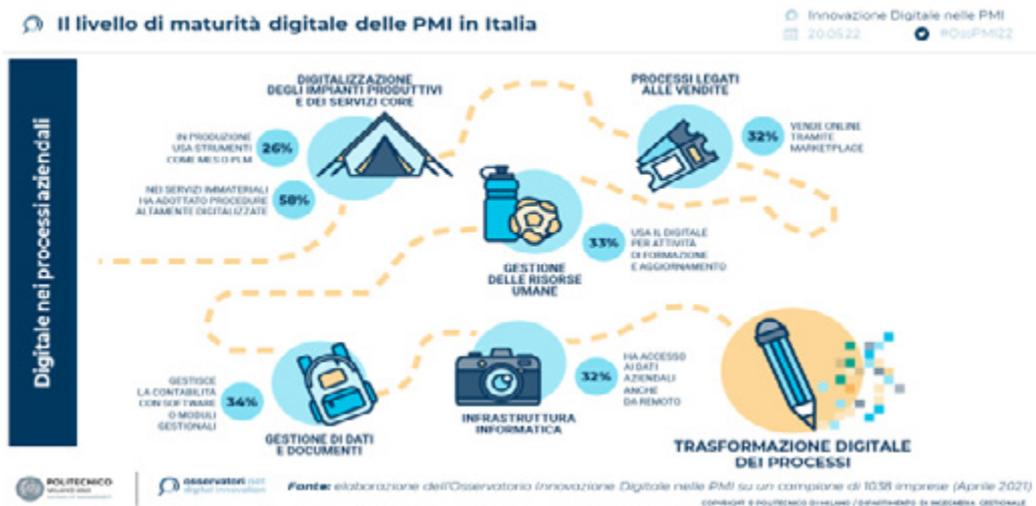


(Fig. 1)

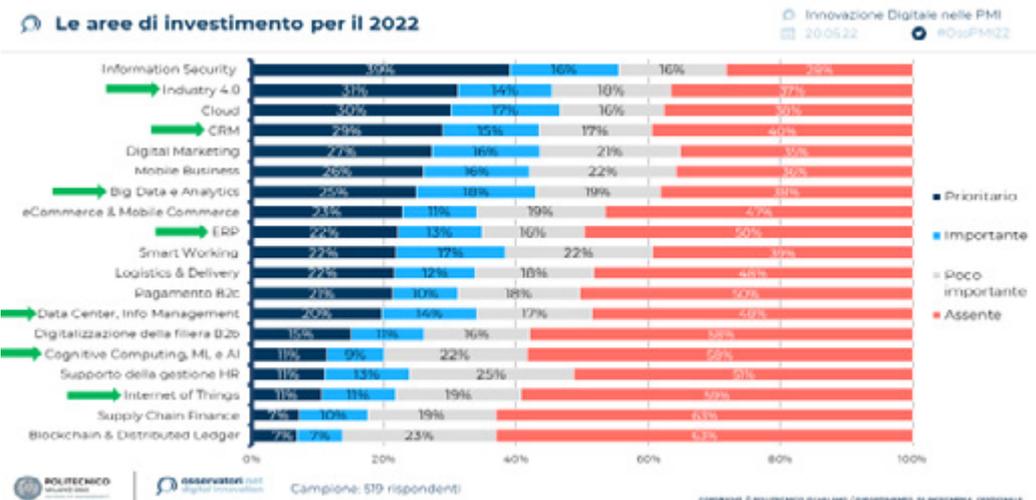
gica *digital oriented* non raggiunge il 40% delle imprese, mentre meno del 20% dispone di competenze digitali elevate. Poco più di un terzo del campione fa riferimento a un responsabile IT interno, che può anche avvalersi di strutture esterne. Confortanti i livelli di conoscenza e di interesse per le Internet of Things, che riguardano il 60% delle aziende (NdA: conoscenza e interesse non significano utilizzo).

Se spostiamo l'attenzione sull'altra variabile (Fig. 2) – l'impiego di soluzioni digitali nei processi di lavoro – emerge con chiarezza la differenza nella digitalizzazione dei processi produttivi del mondo manifatturiero (26%), rispetto a quello dei servizi (58%). Come dire: la fabbrica è meno digitalizzata degli uffici. L'area vendite utilizza marketplace e, in genere, soluzioni per le vendite online nel 32% delle aziende; l'area risorse umane impiega nel 33% delle aziende del campione piattaforme per la formazione e l'aggiornamento del personale. Non distante da questi valori nemmeno il comparto amministrativo, che coinvolge il 34% delle PMI con l'impiego di soluzioni per la gestione digitale dei dati e dei documenti. In merito ai dati, un terzo delle aziende dispone di strutture informatiche per accedere ai dati aziendali anche da remoto.

L'attenzione al valore del dato rimane un tema cruciale per le PMI italiane. Guardando alle priorità di investimento tecnologico per il 2022 (Fig. 3), risulta subito evidente come



(Fig. 2)



(Fig. 3)

molte delle tecnologie evidenziate siano profondamente legate a una capacità di valorizzazione del dato che, ad oggi, molte PMI devono ancora sviluppare. Già le applicazioni di Industria 4.0, ritenute prioritarie da circa un terzo delle imprese, richiedono una capacità di gestione del dato evoluta, per permettere l'integrazione dei macchinari e la comunicazione *machine-to-machine*. Anche i principali software per la gestione delle informazioni provenienti dalle aree produttive (ERP) o dall'area vendite (CRM) risultano ancora assenti, rispettivamente, per il 40% e 50% delle PMI. Non manca poi l'interesse per le tecnologie più di frontiera, tra le quali le PMI prediligono proprio quelle legate a una migliore valorizzazione del dato presente in azienda: interessano in particolare gli strumenti di Big Data Analytics (43%), ma anche i Data Center e i software di gestione delle informazioni (34%), così come le tecnologie in grado di produrre nuovi dati (IoT - 22%) e di elaborarne in grandi quantità (Machine Learning e Intelligenza Artificiale - 20%). Tutte queste tecnologie, sfruttando il valore del dato presente in azienda, possono portare a diversi benefici concreti: dalla riduzione dei costi, grazie a una maggiore efficienza e ottimizzazione dei processi, alla riduzione dei tempi delle attività e del *time to market*. Inoltre, la conoscenza generata dall'analisi dei dati può essere un'alleata importante per i *decision maker* dell'impresa, supportandoli in scelte chiare e, appunto, *data-driven*.

Per raggiungere tali obiettivi, è però fondamentale lavorare in primis sulla qualità del dato analizzato. *Garbage in - garbage out* direbbero gli informatici. Vale a dire: la qualità delle analisi fatte e degli output prodotti dipende dalla qualità del dato da cui si è partiti. È importante quindi che le PMI inizino a strutturare dei sistemi di acquisizione - immagazzinamento - codifica dei dati a disposizione, integrando le diverse fonti di dati interni (prodotti dall'azienda stessa) ed esterni (provenienti dall'interazione dell'azienda con l'ecosistema di appartenenza).

Proprio il concetto di ecosistema è il punto cardine su cui interrogarsi, se si vuole agire sul processo di *digital transformation* che sta investendo le PMI nazionali. Questa trasformazione oggi copre circa il 30% delle piccole-medie imprese. Il problema non sono né i finanziamenti - spesso nel recente passato sono stati poco utilizzati - né le tecnologie, disponibili per tutte le necessità. Il vero tema è la cultura digitale, cioè la capacità di cogliere gli impatti che l'innovazione digitale può produrre in termini di benefici. Inoltre, non bisogna dimenticare che l'approccio alla digitalizzazione non riguarda solamente il mondo dell'impresa ma tutto l'ecosistema entro cui operano le PMI. Più un'azienda è piccola, maggiore è il suo coinvolgimento nella quotidianità, che lascia poco spazio alla programmazione gestionale e all'apertura di progetti di miglioramento. Associazioni di categoria, operatori tecnologici e di servizio, istituti finanziari, *trigger* territoriali di innovazione (Competence Center, Digital Innovation Hub, Punti Impresa Digitale, Innovation Manager), capi filiera, pubblica amministrazione devono fare la loro parte per evitare la solitudine di alcuni imprenditori, che hanno bisogno di supporto per sviluppare una nuova visione *digital oriented* e avviare progetti di miglioramento.

# Il ruolo della finanza agevolata come spinta alla transizione digitale

**Gianluca Messina** - Area Manager Centro Sud Warrant Hub - Tinexta Group

**Bianca Quaranta** - Senior Consultant Warrant Hub - Tinexta Group

Appare ormai chiaro che il processo di digitalizzazione nazionale sia un tassello fondamentale nel percorso di ripresa delle imprese italiane. L'indice DESI (Digital Economy and Society Index) che monitora le prestazioni digitali complessive con i relativi progressi dei singoli paesi dell'UE nella competitività digitale, crea inevitabili confronti tra stato e stato che di fatto diventano classifiche. In realtà, lo scopo principale è aiutare ogni singolo paese dell'Unione Europea a identificare le aree maggiormente carenti e che richiedono azioni ed investimenti prioritari. Questo indice da sempre fornisce un quadro preoccupante del tasso di crescita in Italia, rendendo ancora più evidente che la mancanza di una politica industriale di lungo periodo rappresenta una delle principali debolezze per una vera e concreta transizione al digitale. E' con questa consapevolezza che dobbiamo affrontare la sfida industriale del nostro tempo, quella digitale, capace di generare vantaggi competitivi enormi nel breve, medio e soprattutto lungo termine. Ci viene sottolineato ormai da più parti come la trasformazione digitale rappresenti oggi più che mai, una priorità per ogni azienda, una sfida che porta a rivedere modelli di business e architetture operative in diversi ambiti di competenza. Non è così semplice parlare di cambiamento digitale, soprattutto non per tutti allo stesso modo: la realtà è che ogni settore, industriale, commerciale o amministrativo, presenta specificità uniche. La trasformazione digitale riguarda innovazioni capaci di sconvolgere diversi ambiti, dai servizi, alla manifattura, alla manutenzione dei macchinari industriali, fino ad arrivare alla formazione, allo smart working, alla sanità ed alla gestione del personale. Inoltre, vi è una stretta correlazione anche tra digitalizzazione ed internazionalizzazione. Difatti, le imprese che hanno fatto un uso maggiore di strumenti digitali hanno visto contemporaneamente anche aumentare il volume delle loro esportazioni.

La sfida è legata alla capacità di pianificare, alla necessità di una visione di lungo termine e – soprattutto – alla capacità di conoscere strumenti che possano spingere verso il cambiamento; servono scelte tempestive! In particolare, le realtà più piccole fanno maggiormente fatica a modernizzare e digitalizzare i propri processi produttivi e operativi. La trasformazione digitale richiede, infatti, un cambio di approccio e un'attenzione particolare a tutti quegli aspetti di change management che sono fondamentali per ingaggiare e incoraggiare tutta l'organizzazione, dovendo per forza di cosa investire anche nelle competenze digitali e nelle soft skill, alimentando così tutto ciò che concer-

ne la valorizzazione del capitale umano delle aziende.

In definitiva, avviare un processo di digitalizzazione ha un costo, che in alcuni casi può rivelarsi anche piuttosto elevato, ma che guarda a ingenti benefici nel lungo periodo, competitivi e – conseguentemente - reddituali. Per far fronte a tali investimenti, in primis il Ministero dello Sviluppo Economico ha varato diverse misure che – se adeguatamente pianificate ed utilizzate in maniera sinergica, consentono un supporto concreto alle imprese in questo processo di transizione.

Scendiamo ora nel mare magnum degli incentivi e delle agevolazioni previste per la digitalizzazione, accennando alcuni esempi concreti, fornendo, ove possibile, un commento su punti di forza e di debolezza.

Innanzitutto, il rafforzamento del Piano Transizione 4.0, che oggi giorno rientra nei fondi del PNRR, e più nello specifico nella mia Missione 1 componente 2: Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo.

Il Piano Transizione 4.0 è un pacchetto di misure che fornisce una serie di agevolazioni per le imprese necessarie ad affrontare la sfida “dell’Industria” 4.0. Gli aiuti comprendono crediti di imposta per acquisto di beni strumentali, crediti di imposta per investimenti su innovazione e – non da ultimo – misure che supportano la formazione del personale in chiave 4.0.

Il Piano ha visto recentemente il potenziamento delle aliquote previste per l’acquisto di software 4.0 e per la realizzazione di piani formativi erogati da soggetti accreditati, invertendo di fatto un trend che si stava via via innescando, ovvero l’allungamento dei tempi agevolativi ma bilanciato con un abbassamento delle aliquote di favore. Questa volta invece la spinta è stata davvero rilevante, in particolar modo per i beni immateriali, portando l’aliquota di recupero sui software dal 20 al 50%. Questa scelta, che condividiamo, consente di confermare che il focus, anche da un punto di vista agevolativo, è cambiato; oggi la vera trasformazione digitale avviene in primis per conto di beni intangibili in grado di connettere e razionalizzare grandi quantità di dati provenienti da macchinari, impianti ed attrezzature varie.

Come ulteriore segnale di una parcellizzazione delle opportunità oggi presenti, anche le CCIA provinciali di riferimento erogano incentivi molto interessanti per le PMI. I cosiddetti “voucher”, che a nostro parere rimarcano ulteriormente il carattere occasionale degli aiuti verso il digitale, possono raggiungere i 10.000 euro di contribuzione e sono volti a supportare l’aggiornamento tecnologico. Trattasi di un incentivo a fondo perduto che può essere utilizzato per acquisto di hardware per rinnovare l’azienda a livello tecnologico, acquisto di software, tra cui sistemi di gestione e sistemi operativi, spese di formazione per il personale, acquisto di sistemi per la gestione di e-commerce e per sostenere l’adeguamento tecnologico. Il taglio dell’incentivo è sicuramente sottodimensionato se vogliamo parlare di un concreto supporto alla trasformazione digitale di una PMI italiana, e la straordinarietà della misura, con un avviso mediamente di 20 giorni per presentare le istanze, non consentono un’adeguata pianificazione del fabbisogno digitale se non per le necessità del brevissimo periodo.

Parlando di digitale con una specifica verticalizzazione nell’ambito commerciale, per le aziende che si occupano dello sviluppo di soluzioni e-commerce tramite marketplace o una di una piattaforma informatica realizzata in proprio, Simest offre opportunità di finanziamenti in contro capitale e a tasso agevolato. Tra i requisiti indispensabili,

l'e-commerce deve necessariamente occuparsi della diffusione nel mondo di beni o servizi prodotti in Italia e distribuiti con un marchio italiano. Grazie ai fondi del PNRR nel prossimo Settembre dobbiamo attenderci l'apertura di uno sportello dedicato con possibilità di finanziare progetti entro un massimo di 300.000€ di investimento.

Oltre a misure strutturali, diversi sono gli esempi di Bandi valutativi che sono stati emanati ed attuati in questi mesi, in particolare con l'approvazione del PNRR, e che hanno perseguito obiettivi specifici legati alla digitalizzazione. Fortunatamente, la crescente consapevolezza – anche e soprattutto da parte delle istituzioni - circa la strategicità che c'è dietro a tali cambiamenti, comporta un grande dinamismo di misure che incentivano l'impegno ed il perseguimento di obiettivi legati alla transizione digitale. Pertanto, dobbiamo attenderci diverse opportunità al servizio delle aziende. Allo stesso tempo scontiamo, a nostro modo di vedere, di una mancanza di organicità negli strumenti a supporto, che consentano a chi deve prendere decisioni, di potersi muovere in un contenuto definito, sia per quanto attiene il cosa agevolare, spesso il cambiamento è talmente veloce che chi deve legiferare non riesce a stare al passo con il cosa, che per le tempistiche di presentazione. Tali limitazioni rischiano di porre delle ulteriori barriere che si aggiungono a quelle già presenti, rallentando ulteriormente la nostra transizione verso un modello digitale in linea con gli i paesi maggiormente sviluppati.

# Digital innovation nelle aziende: compatibilità con l'art. 4 della legge 20.5.1970 n. 300, con l'esigenza di tutela dei dati interni di know how e con la normativa in materia di privacy dei dipendenti

**Amalia Rizzo** - Avvocato Giuslavorista del Foro di Napoli

La Digital Innovation nelle aziende di ogni dimensione sta prendendo sempre più piede, e l'introduzione di sistemi informatici volti a riversare nel digitale parte o tutte le informazioni aziendali porta a migliorare le performance ed aumentare la produttività, oltre che a consentire la conciliazione dei tempi vita – lavoro degli operatori.

L'introduzione delle innovazioni tecnologiche, tuttavia, va necessariamente coordinata con la vigente normativa in materia di controlli a distanza dei lavoratori, di protezione della riservatezza e del know how aziendale ed infine, ma non ultimo, di protezione della privacy dei dipendenti.

Le norme cardine nell'ambito delle quali va effettuata un'attenta analisi organizzativa della struttura digitale sono l'art. 4 della legge n. 300/1970 e il D.Lgs. n. 101/2018, che adegua il nostro Codice Privacy al GDPR. Ulteriore normativa cui far riferimento, ma in maniera più marginale (in quanto non di stretto interesse in questa sede), è quella relativa al c.d. Cybercrime (D. lgs. n. 231/2001 e D. lgs. n. 547/93).

Si deve partire quindi dalla ricognizione dei rischi e dall'identificazione delle tecnologie più appropriate per prevenirli, in modalità rispettosa della privacy, valutandone l'impatto sulla normativa dei controlli a distanza di cui all'art. 4, Stat. Lav. per capire se si configuri uno strumento di lavoro escluso ai sensi del comma 2 o se sia necessaria l'attivazione della procedura concordata o autorizzativa a seconda dei casi previsti dal comma 1.

Poi ovviamente vanno rispettati gli obblighi di informativa e di direttiva, e questo forse è l'aspetto più difficile, perché l'informativa deve essere analitica, cioè mettere effettivamente in condizione di conoscere la tipologia dei trattamenti, i dati trattati e i motivi del trattamento.

L'articolo 4 della legge n. 300/1970 in materia di controlli a distanza (Statuto dei lavoratori) è stato oggetto di una sostanziale revisione ad opera dell'articolo 23 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151, nonché dell'art. 5 del decreto legislativo 24 settembre 2016, n. 185, che hanno tentato di adeguare detto disposto all'evoluzione tecnologica.

I punti principali della disciplina adottata dal legislatore delegato sono i seguenti:

- gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale;

- regole per l'installazione dei detti impianti.

Il riferimento al controllo a distanza ha un significato sia spaziale che temporale, per cui è vietato sia un controllo a distanza di tipo geografico che un controllo a distanza differito nel tempo, e rientra in tale divieto sia la mera attività lavorativa che ogni altra attività svolta in azienda, come le pause e gli spostamenti, per cui potrebbe diventare arduo riuscire a misurare la produttività di un dipendente (beninteso, per determinate tipologie di lavoro) senza incorrere nella violazione della norma.

Tuttavia, e questo è l'aspetto di maggiore interesse, la legge prevede delle eccezioni alla regola dell'autorizzazione amministrativa ovvero dell'accordo sindacale, riferite, per quanto ci interessa, agli strumenti utilizzati dal lavoratore per rendere la prestazione lavorativa (ad es. cellulari, tablets, pc portatili).

Il concetto di "strumento" è piuttosto ampio e complesso, ed al suo interno può essere ricompreso anche il "sistema informatico", che a sua volta caratterizza il posto di lavoro, quale definito dal TU Salute e Sicurezza (TU 81/08, art. 173) secondo cui "*comprende videoterminali, tastiera, mouse e software per l'interfaccia uomo-macchina, gli accessori opzionali, le apparecchiature connesse, comprese unità dischi, telefono modem stampante*".

Lo strumento informatico è quindi definito come qualsiasi apparecchiatura o gruppo di apparecchiature interconnesse o collegate, una o più delle quali, in base ad un programma operativo od applicativo, compiono *specifiche elaborazioni automatiche* dei dati.

Appurato che lo svolgimento dell'attività lavorativa con devices è consentito in quanto non costituiscono strumento di controllo vietato, va ulteriormente considerato che attraverso tale modalità lavorativa è possibile raccogliere dati sensibili dell'operatore, per cui si impone un ulteriore passaggio: il rispetto del diritto alla privacy, diritto consistente nell'aver il dipendente/operatore il controllo dei dati a lui riferibili ed in possesso del datore di lavoro.

È quindi necessario sempre rispettare i fondamentali principi di pertinenza, correttezza e non eccedenza del trattamento.

In via schematica, a seguito della piena applicazione del Regolamento UE 2016/679, i diritti degli interessati e, nel nostro caso dei lavoratori, sono i seguenti:

- diritto a ricevere l'informativa (artt. 13 e 14 del GDPR);
- diritto di accesso (art. 15);
- diritto di rettifica (art. 16);
- diritto alla cancellazione (c.d. diritto all'oblio, art. 17);
- diritto di limitazione di trattamento (art. 18);
- diritto alla portabilità dei dati (art. 20);
- diritto di opposizione (art. 21);
- diritto di non essere sottoposto a una decisione basata unicamente sul trattamento automatizzato, compresa la profilazione, che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incida in modo analogo significativamente sulla sua persona (art. 22).

In definitiva, per poter utilizzare le informazioni lecitamente raccolte a tutti i fini con-

nessi al rapporto di lavoro e, quindi, anche ai fini sanzionatori, è opportuno indicare, chiaramente e in modo particolareggiato, l'utilizzo corretto degli strumenti messi a disposizione dei lavoratori o utilizzati per registrare accessi e presenze, e se, in che misura e con quali modalità verranno effettuati controlli anche se solo preterintenzionali.

Questo adempimento potrà essere eseguito mediante l'adozione di un disciplinare interno che, in maniera chiara e precisa stabilisca le regole e venga affisso in luoghi pubblici, con modalità analoghe a quelle previste dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori, ed infine, da sottoporre ad aggiornamenti periodici.

# Innovazione digitale e differenze generazionali

Amalia Marino - Co-founder Innovation4HR

Si sente spesso parlare di: baby boomers, generazione X, millennials, generazione Z; ma chi sono, quali sono le differenze fra loro e, soprattutto, come cambia il loro approccio con il digitale?

Partiamo da termine “*generazione*”, cosa si intende per generazione? secondo la definizione presente sul vocabolario Treccani: “*Nella specie umana, l’insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età: la generazione presente; le nuove generazioni; le generazioni passate; gli uomini della mia generazione*”.

Due autori statunitensi: William Strauss e Neil Howe hanno avanzato poi, nell’opera “*The Fourth Turning*”, pubblicata nel 1997, la teoria che associa gli eventi storici ad archetipi generazionali ed hanno affermato che ogni generazione scatena una nuova era, della durata di circa 20 anni, nella quale convergono cicli sociali, economici politici ambientali e nuovi vissuti.

Oggi diversi studi distinguono le generazioni presenti nel mondo del lavoro in baby boomers, generazione X, generazione Y o millennial, generazione Z.

I **baby boomers** sono i nati tra la fine della Seconda guerra mondiale e gli inizi degli anni sessanta; hanno ricostruito il Paese ed hanno conosciuto l’ottimismo del dopoguerra, della ricostruzione e del “boom economico, sono stacanovisti, idealisti e alla ricerca di gratificazioni personali. Attualmente se non già in pensione sono prossimi ad essa.

La **generazione X** costituita dai nati tra la seconda metà degli anni sessanta e i primi anni ottanta; sono cresciuti dopo le contestazioni del ‘68, hanno vissuto la crisi energetica del ‘73, la caduta del muro di Berlino, la Guerra del Golfo, l’epidemia AIDS e la nascita del web di Google e Yahoo; non si fidano delle autorità ma solo di se stessi, cinici, indipendenti, vivono il conflitto tra la vita privata e la lavorativa, poco ottimismo nel futuro, scettici. Sono oggi in piena operatività lavorativa, ancora ben lontani dalla pensione.

La **generazione Y** o **Millennial** è rappresentata dai nati tra la fine degli anni ottanta e la fine anni novanta; è caratterizzata da un maggiore utilizzo e una maggiore familiarità con la comunicazione, i media e le tecnologie digitali; hanno vissuto l’11 settembre, la crisi finanziaria del 2008, gli omicidi di Falcone e Borsellino, l’era Berlusconi; hanno senso civico, sono multitasking, hanno equilibrio tra vita priva e lavorativa, ma è anche la generazione della precarietà, il che li ha spesso visti classificati come i “*bamboccioni*”

che vivono ancora con la famiglia.

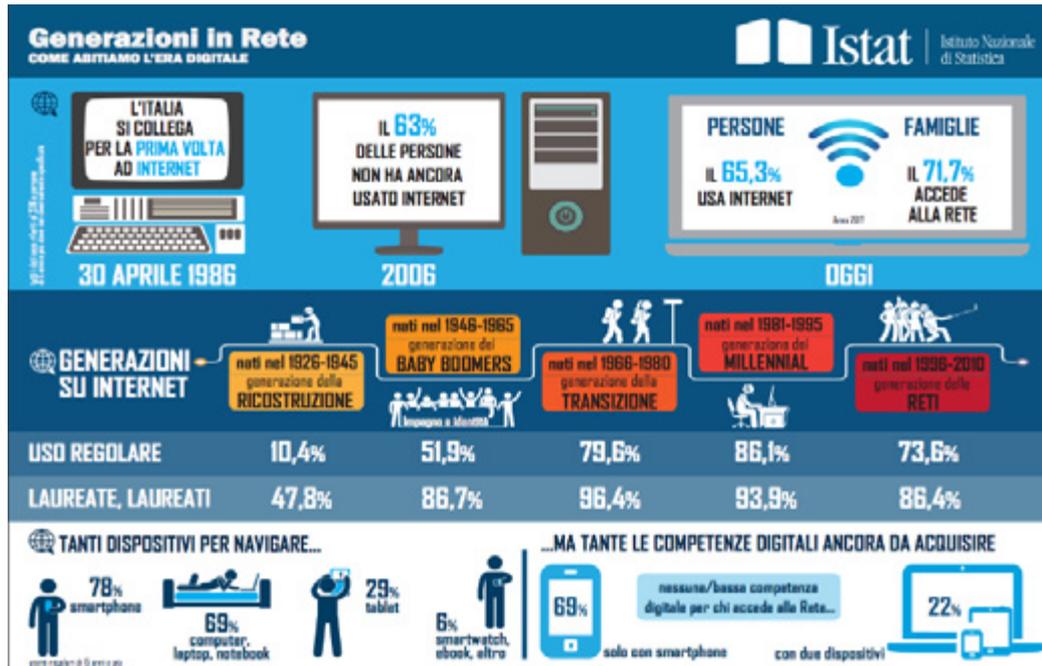
La **generazione Z**, nati dopo il 2000 si sta affacciando ora al mondo del lavoro, sono i cd nativi digitali; hanno vissuto l'era Obama, la crisi finanziaria, i social media, sono multitasking, hanno una vita on line, sempre connessi, non si limitano a condividere contenuti ma li creano. Per loro la mail serve per creare account sulle loro piattaforme preferite, non per comunicare.

Nel corso della ricerca dell'Osservatorio Digitale "HR Innovation Practice" del Politecnico di Milano, alla quali la società Innovation4HR srls partecipa dal 2018, è emerso che è fondamentale nell'ambito delle risorse umane avere una ben chiara visione delle diverse generazioni con le quali ci si confronta; e ciò è vero, aggiungiamo noi, sia per le grandi che per le piccole e medie imprese italiane. È indispensabile identificare, per ottenere un risultato efficace, con quale generazione ci si approccia; sia per le fasi di recruiting che per le fondamentali fasi di engagement dove le aspettative da soddisfare sono sostanzialmente diverse poiché diversi sono, come abbiamo visto, gli employee con i quali ci confrontiamo. Che ruolo gioca l'utilizzo del digitale in tutto questo? E, quale uso ne fa l'HR manager di nuova generazione della Innovation4HR?

La generazione X con la quale è iniziata il World Wide Web e tutti gli altri servizi di Internet, ha ideato i suoi "giganti", da Yahoo a Google, e rappresenta di fatto l'ultima generazione non digitale poiché formatasi prima della nascita del web. Sono stati, quindi, i primi a adattarsi ad internet e per questo hanno sviluppato e radicato abitudini quali la preferenza dei computer agli smartphone per connettersi. Si tratta di persone cresciute in piena recessione, e, rispetto alla generazione precedente, hanno un'apertura mentale maggiore verso le "differenze" di genere e razza. È una generazione un po' "indefinita", che fa da ponte tra la sicurezza della precedente generazione e la totale precarietà della successiva. Parliamo di fatto della generazione più social di tutti; oltre a Facebook, sono presenti su Twitter e in minoranza su Instagram; tuttavia, restano restii a sperimentare formati nuovi quali Snapchat. Di grande attenzione per i nuovi HR manager poiché attualmente costituiscono il segmento più grande della popolazione lavorativa degli imprenditori, dei manager e dei lavoratori dipendenti.

Al giorno d'oggi, però, dove il digitale la fa da padrone in tutti i settori è fondamentale per il giovane HR manager, distinguere in tutte le aziende e, quindi, anche le PMI, con quale generazione ci si trova di fronte. Infatti dalla ricerca è emerso che un Boomers, rispetto alle altre generazioni, considera la stabilità del posto di lavoro come la cosa più importante; la generazione X mira ad un maggior equilibrio tra vita professionale e tempo libero; i Millenials non hanno paura di cambiare lavoro ma cercano molto la formazione; la generazione Z, che da poco sta approcciando al mondo del lavoro, la vera digitale nativa, non teme alcun tipo di cambiamento poiché è molto più concentrata sulla professionalità e poco sul posto di lavoro.

Una profonda riflessione sull'utilizzo del digitale, sulle attitudini delle diverse generazioni nell'affrontare il mondo del lavoro e sulla forte differenza generazionale è emersa con il periodo pandemico dove i boomers sono quelli che hanno avuto maggiori difficoltà nello svolgere le proprie attività lavorative ed hanno subito fortemente l'utilizzo del digitale, mentre la generazione X, se pur non ha condiviso l'entusiasmo e la conseguente "smartness" dei giovanissimi, non ha neanche avuto l'approccio isolazionista e spesso dilatorio professato da molti Baby boomer.



Molto ben graficamente esposta in questo report ISTAT, dal titolo “Generazioni in Rete – COME ABITIAMO L’ERA DIGITALE”, la sintesi di quali generazioni sono attualmente in rete e come è cambiato negli anni l’utilizzo della rete, anche evidenziando il problematico dato di fatto che: abbiamo tanti dispositivi connessi alla rete ma tantissime competenze digitali da acquisire.

# More digital, more data, more results

Marcello Marzano - Group member Innovation4HR

---

*“Niente è immutabile e statico, ogni cosa è in perenne divenire. *Panta rei, tutto scorre.*”*

Così il filosofo Eraclito ci presentava una chiave di lettura della realtà, quale *posto in costante evoluzione*, dove tutto è cambiamento. Il fermarsi viene tradotto con l'arrendersi, con il cedere il passo a qualcos'altro, a qualcun altro, e in quest'ottica la parola "INNOVAZIONE", finisce con l'assumere un ruolo emblematico.

Ogni epoca è stata segnata da un elemento distintivo; oggi viviamo nel tempo della *Trasformazione Digitale* della quale dobbiamo ancora imparare a conoscere e saper sfruttare il massimo potenziale.

Essa può considerarsi come quel processo che impatta sulla ormai radicata organizzazione del lavoro, ridisegnandone i contorni ed introducendo delle novità che siano in grado di permettere alle aziende di essere reattive al variare degli andamenti di mercato.

Un'organizzazione efficace dovrebbe essere in grado di operare con velocità ed altrettanta precisione; una precisione che si potrà raggiungere solo ragionando sulla base di informazioni chiare, dettagliate, caratterizzate; su tutte quelle informazioni che fino a pochi anni fa sarebbero andate perse, mentre oggi, grazie alla digital innovation, possono essere raccolte e vanno sotto il nome di BIG DATA.

Con questo termine si fa riferimento ad una quantità e varietà di dati, la cui raccolta e gestione senza il giusto supporto tecnologico sarebbe impossibile e che, quantunque messi nelle giuste mani, costituiscono il punto di partenza delle più svariate Analytics activity.

Si avrà, dunque, la possibilità non solo di "*descrivere*" il fenomeno che si prenderà ad oggetto, ma anche di "*prevedere*" dall'incrocio dei dati passati e presenti, quelli che saranno gli andamenti futuri potendo quindi giungere ad un lavoro di "*prescrizione*", ovvero di definizione di più scenari e per ciascuno di essi di più strategie di azione associate ai diversi indici di rendimento atteso.

Volendo esemplificare tutto quanto detto e porlo in termini pratici e di risultato economico potremmo, immaginare il caso in cui un'azienda in espansione si trovi a considerare un contestuale ampliamento dell'organico.

Il Digital HR Manager darà inizio alla propria attività con un'analisi dei dati relativi all'attuale forza lavoro, alle qualifiche professionali ed alle mansioni svolte, associandoli alla produttività ottenuta e ricostruendo come viene ripartita tra tutti i dipendenti individuati. Per una scelta efficace ed efficiente, dovrà poi considerare se siano prospettabili degli aumenti di

rendimento da parte dei singoli, ovvero se il loro livello attuale di competenza sia adeguato agli standard e possa propendere verso quella che potremmo definire la BEST PERFORMANCE INDIVIDUALE.

Sarà dunque cruciale partire da dati che descrivano in maniera veritiera ed oggettiva quello che è il quadro aziendale, poiché sottostimarli o sovrastimarli vorrebbe significare da un lato una crescita dell'organico non necessaria e dall'altro un aumento del carico di lavoro per i presenti che finirebbe col tradursi in affaticamento, stress e conseguente abbassamento in termini quantitativi e qualitativi della produzione.

Si prospetta un mare infinito di combinazioni e variabili, poiché si sa che ogni azienda, proprio come ogni persona, ha una storia e delle caratteristiche uniche, ma proprio come le persone compiono il loro viaggio di crescita, anche le imprese possono e devono svilupparsi. In quest'ottica vediamo come il digitale sia in grado di dare slancio, opportunità e maggior competitività; come possa permettere di partire da ciò che è certo - ed è un dato di cui si è già in possesso - per poter pianificare la miglior strategia da seguire sul breve e lungo periodo. Volendo concludere così come cominciato, lasciandosi ispirare ancora una volta da una delle menti più brillanti del passato qual è quella di Eraclito, grazie ai Big Data ed alla Data Analytics, il "conosci te stesso" non sarà più un sentito dire, ma qualcosa di tangibile, concreto e misurabile.



NEWS E APPROFONDIMENTI

# Dal digitale all'engagement delle HR: così l'organizzazione

**Gianni Rusconi,**

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Management", 23 maggio 2022



Esistono coordinate precise per tracciare il profilo dell'azienda perfetta (dal punto di vista organizzativo) e per fissare i cardini sui quali appoggiare lo sviluppo di nuovi modelli di lavoro e collaborazione? E che ruolo giocano (e giocheranno) le nuove tecnologie digitali e la sempre maggior disponibilità di dati in questo processo di trasformazione? Domande che rimbalzano frequentemente sui tavoli del management e che sono state oggetto di analisi di una recente ricerca ("NextGen Organization") condotta da Workday e The European House – Ambrosetti, coinvolgendo un gruppo selezionato di top executive di primarie imprese italiane.

Due i focus dell'indagine. Il primo ha indagato i fattori che hanno influenzato l'evoluzione delle strutture organizzative e le caratteristiche chiave delle aziende di nuova generazione. Il secondo ha invece approfondito i paradossi organizzativi (legati a evidenze e credenze) e l'impatto della tecnologia sui processi di gestione delle risorse umane. Lo scenario rispetto al quale vanno letti i risultati emersi è conosciuto e si specchia nel necessario recupero di produttività del sistema-Paese, per cui sono oggi di grande rilevanza elementi riferibili al capitale umano quali la "managerializzazione", la corretta allocazione delle competenze e del talento, l'attenzione alla sostenibilità a 360 gradi.

La sfida da affrontare per le aziende ha più direttrici e una queste, come si legge nel rapporto, è sicuramente la capacità di sfruttare le opportunità legate alla “data economy” per sviluppare nuovi modelli organizzativi da una parte e per abilitare lo sviluppo e la trasformazione dei modelli di business e operativi delle imprese dall'altra. Una trasformazione che è accompagnata da una sempre maggiore apertura in chiave “open”, secondo logiche di cooperazione e (in alcuni casi) di competizione che permettono di intensificare gli scambi dei dati e di aumentare le opportunità di creare nuovi servizi verticali e nuove esperienze di consumo. E infine le persone, che hanno assunto una posizione ancora più centrale per via dell'emergenza pandemica, andando a ridefinire alcuni paradigmi come il lavoro da remoto e la flessibilità della giornata di lavoro.

Quali sono dunque le caratteristiche chiave proprie delle organizzazioni di nuova generazione? Gli esperti hanno messo in fila le seguenti. Si parte dalla “human centricity” all'interno delle realtà lavorative e si prosegue con la cosiddetta “sustainable sensitivity”, che pone la sostenibilità come un driver chiave sia all'interno, sia all'esterno dell'organizzazione. E poi una tendenza nota come “HR data-driven”, che lega all'utilizzo dei dati un'opportunità per migliorare le performance dei lavoratori, la produttività dell'azienda e il benessere dell'intera organizzazione, senza dimenticare il contributo dei dati stessi allo sviluppo di applicativi in grado di supportare l'evoluzione e la crescita delle risorse umane. La combinazione di queste caratteristiche, si legge ancora nel rapporto, permette non solo di rispondere alle sfide competitive del mercato, ma anche di rendere più solida l'organizzazione sia internamente, promuovendo una cultura aziendale che soddisfi le esigenze di tutte le risorse, sia esternamente, lavorando sulla brand awareness e sulla brand identity dell'azienda. Ed è su questo piano che la tecnologia svolge appieno il proprio compito di abilitatore.

“La sempre più rapida diffusione della digitalizzazione all'interno delle strutture organizzative - ha osservato Corrado Panzeri, Partner e Responsabile dell'Innovation & Technology Hub di The European House Ambrosetti - offre nuove opportunità per lo sviluppo dei paradigmi di gestione delle Hr e nella creazione di valore per tutti i componenti di un'organizzazione”. Da qui, continua il manager, la necessità per i top executive di sfruttare in chiave futura le innovazioni tecnologiche, i dati e i nuovi driver di sostenibilità “per essere più vicini alle risorse umane ed aumentare i tassi di retention dei talenti interni, attrarre nuove figure e concretizzare nuovi modelli organizzativi”.

Innovazione, produttività ed equità, ma anche la capacità e la predisposizione ad alimentare maggiore attrattività ed engagement nei confronti delle persone, sono dunque i “must have” delle organizzazioni del futuro. E se per raggiungere questi obiettivi, come sottolinea Federico Francini, country manager di Workday per l'Italia, l'adozione delle tecnologie digitali sono una sorta di passaggio obbligato, nell'ambito delle risorse umane la gestione dei talenti basata sui dati comporta “l'abbandono dei vecchi metodi disgiunti a favore di un valore aggiunto che faccia sentire tutti inclusi e supportati sul posto di lavoro, assicurando che i giusti talenti ricoprano le giuste posizioni e creando un blueprint per lo skill development dei dipendenti”.

Quanto al problema dei “punti di frizione” che ancora oggi limitano l'evoluzione di un'organizzazione, conclude il rapporto, la sua soluzione è legata ad alcune azioni chiave, a cominciare dall'assunzione di un ruolo centrale delle Direzioni HR nella definizione delle strategie aziendali.

## Pnrr, appuntamento imperdibile per un'Italia sempre più digitale e sostenibile

Il Sole 24 Ore, Estratto da "Osservatorio Pnrr", 20 maggio 2022

Trasformazione digitale e transizione energetica sono tra le priorità del Pnrr, il Piano nazionale diripresa e resilienza - imperativi sia per il mondo delle infrastrutture sia per l'universo produttivo italiano - per fornire un impulso decisivo al rilancio della competitività del Sistema Paese. A livello industriale in particolare le Pmi vengono riconosciute dal Piano stesso come «vero motore propulsivo del sistema Italia»: molti comparti delle eccellenze del Made in Italy sono oggi caratterizzati da una forte incidenza di micro e piccole imprese, quasi il 70% del valore aggiunto industriale non-finanziario e l'80% della forza lavoro. Più in generale, a fronte di un totale di circa 4,4 milioni di imprese attive in Italia, le quasi 220mila Pmi «costituiscono un pilastro del tessuto imprenditoriale italiano, fornendo il 41% del fatturato nazionale e il 33% degli occupati», si legge anche in "Digital Innovation e Digital Transformation nelle Pmi italiane", un recente report del Politecnico di Milano.

Un impulso alla digitalizzazione del mondo industriale è venuto anche dalla pandemia che ha spinto all'adozione in tempi rapidi di soluzioni digitali per assicurare l'operatività aziendale. È stato allora che la maggior parte delle PMI (86%) ha compreso l'urgenza dell'innovazione digitale sempre secondo i dati del Politecnico di Milano.

Tuttavia, sia gli esperti sia i loro interlocutori istituzionali riconoscono che la trasformazione digitale delle Pmi ha bisogno di un ulteriore impulso verso una revisione strategica di processi e modelli di business e organizzativi. A compromettere la competitività incidono i bassi investimenti, le limitate competenze (una criticità per il 62% delle imprese di piccole dimensioni) e le lacune nell'adozione di tecnologie avanzate che inchiodano l'Italia al ventesimo posto in Europa come livello di digitalizzazione (indice DESI 2021). Ecco perché le risorse del PNRR rappresentano l'occasione di un salto di qualità nell'innovazione.

La digitalizzazione, infatti, è una necessità trasversale perché riguarda il continuo aggiornamento tecnologico dei sistemi di produzione, della pubblica amministrazione e il complesso delle infrastrutture. In particolare, il Piano introduce misure dedicate alla transizione 4.0 e misure a supporto dei processi di internazionalizzazione (posizionamento del Made in Italy) e della competitività delle filiere industriali, con focus specifico su quelle più innovative e strategiche.

Oltre alla transizione digitale, la transizione energetica è l'altro asse su cui oggi più che mai, a valle di fenomeni come la pandemia mondiale e i conflitti internazionali, concentrare il contributo tecnologico, capace di sviluppare innovazione attraverso, per esempio, la progettazione di smart cities. Le città intelligenti, grazie a una capacità ricettiva pienamente interconnessa con i sistemi di mobilità e trasporti, con i comparti industriali e con le infrastrutture energetiche e Ict (Information and Communication Technology), contribuiscono a migliorare la qualità della vita delle persone, riducendo sprechi di risorse come acqua ed energia ed emissioni di carbonio, le principali responsabili del riscaldamento globale. Le città, infatti, occupano solamente il 3% della superficie terrestre ma sono responsabili fino all'80% del consumo energetico e del 75% delle emissioni di carbonio a livello globale (World Energy Outlook di Iea).

Saldamente presente in Italia da 125 anni, Siemens è il partner tecnologico ideale delle imprese, delle utilities e delle città che desiderano partecipare alla trasformazione digitale e alla transizione ecologica del Paese. Questa tech company è impegnata da tempo in progetti che vanno nella medesima direzione indicata anche dal Pnrr: dalla microgrid intelligente già in Expo 2015 al sistema di segnalamento della metropolitana milanese, alla recentissima elettrificazione del trasporto pubblico locale di Genova, dall'innovativo progetto di cybersecurity di Barilla e dalle applicazioni di edge industriale, per Perfetti Van Melle, fino a numerosi progetti trasformativi realizzati per la digitalizzazione di aziende e servizi negli ambiti industria, infrastrutture e mobilità. TrasformItalia, una pagina ad hoc nel sito della multinazionale tedesca, restituisce questo ruolo di Siemens illustrando i progetti organizzati in base alle sei missioni del Pnrr, concepiti e realizzati nei suoi Centri di competenza globale disseminati tra Milano, Genova, Bologna e Piacenza in cui prendono corpo l'innovazione delle aziende, la connettività dei territori, la sostenibilità delle imprese, degli edifici e delle infrastrutture per la mobilità. Una visione che Siemens trasmette con i suoi programmi del settore Education dedicati a formare, informare, aggiornare studenti e docenti sui temi dell'Industria 4.0, digitalizzazione, mecatronica e tecnologie abilitanti. Ogni anno, Siemens in Italia organizza per gli studenti delle superiori le Olimpiadi di Automazione, una grande competizione riconosciuta dal Miur nell'ambito del Programma di Valorizzazione delle Eccellenze. Accademia Digitale, programma lanciato da Siemens, in collaborazione con il Politecnico di Milano e alcune tra le maggiori università, consente a studenti e neolaureati di entrare in contatto con una cultura aziendale basata sulla valorizzazione delle differenze e la promozione dell'inclusione.

Una collaborazione tra il sistema educativo e il mondo del lavoro che Siemens ha messo nero su bianco in un protocollo firmato insieme al Miur, un vero e proprio "patto per il futuro", ispirato ai principi di informazione e aggiornamento continuo, di sperimentazione attraverso esperienze laboratoriali, project work, stage curriculari e di orientamento con l'obiettivo di stimolare competenze tecniche e imprenditoriali direttamente spendibili nel mondo del lavoro.