



Andrea Del Chicca direttore Risorse Umane e Organizzazione di Ansaldo Energia

Evoluzione o rivoluzione?

di Raffaele Rovati in collaborazione con AIDP

«La tecnologia deve aiutare la complessità, altrimenti diventa un'ulteriore complicazione». Ha le idee chiare **Andrea Del Chicca, direttore Risorse Umane e Organizzazione di Ansaldo Energia** (www.ansaldoenergia.it), quando parla del rapporto con quella rivoluzione digitale che sta cambiando il modo di fare impresa e, non meno, di gestire le risorse umane. «La trasformazione digitale è vissuta in Ansaldo Energia più come un'evoluzione che come una rivoluzione: il processo di sviluppo delle competenze digitali in modo trasversale è stato già avviato da tempo di pari passo con l'introduzione delle nuove tecnologie e piattaforme applicative». Del Chicca, che è anche vicepresidente nazionale di **AIDP** (l'associazione italiana per la direzione del personale), dal 2008 è a capo delle risorse umane di Ansaldo Energia, dopo una carriera passata in gran parte nell'ecosistema Finmeccanica (oggi, Leonardo, il colosso industriale italiano che entro fine anno cederà il suo 15% di Ansaldo Energia stessa a Cdp Equity, l'ex fondo strategico italiano di Cassa Depositi e Prestiti, che già ne detiene il 45%, mentre il restante 40% dal 2014 fa capo alla cinese Shanghai Electric).

«Nel corso degli anni, i processi delle risorse umane supporta-

ti dall'IT si sono progressivamente allargati dall'amministrazione del personale (cedolini, trasferte, time management) ai processi di selezione e formazione (e-recruiting, e-learning, e-assessment) fino alla possibilità di utilizzare le nuove tecnologie 4.0 quali big data e realtà aumentata» - riassume Del Chicca. «Possibilità che permette di sviluppare nuovi modelli di formazione a distanza particolarmente efficaci in attività di campo (nel nostro caso, in fabbrica, nei cantieri dei nuovi impianti e nelle attività di manutenzione e assistenza in sito). A fronte di una continua evoluzione della tecnologia - sottolinea Del Chicca - il fattore critico di successo rimane la capacità di applicarla in linea con le esigenze del business».

BIG DATA E SOCIAL NETWORK - Due ambiti fondamentali in questi anni sono rappresentati da big data e social network. Entrambi in grado di offrire possibilità fino a poco tempo fa impensabili, ma non privi di criticità. «Per affrontare temi di questa portata è necessario fare un passo indietro e ricordare le grandi novità che hanno coinvolto Ansaldo Energia negli ultimi due anni» - spiega Del Chicca.

«A seguito dell'acquisizione di Alstom da parte di General Elec-

tric, l'antitrust UE ha obbligato a cedere una parte del gruppo francese, quella dedicata alle turbine a gas di grande taglia, ad Ansaldo Energia. Grande opportunità che da un lato ha dotato l'azienda di nuove tecnologie e dall'altro ha portato nuovi colleghi svizzeri (parte delle attività acquisite sono basate a Baden, in Svizzera) e americani molto competenti. Il Gruppo si è trovato quindi a dovere gestire nuove complessità e una rapida internazionalizzazione: per questo sono serviti, servono e serviranno nuovi strumenti, ma ancora di più nuovi atteggiamenti. Senza un cambio culturale di "mindset", da parte di tutto il personale, non ci sono strumenti che possano essere utili» - mette in guardia Del Chicca.

«La scelta della risorsa giusta per il ruolo giusto al momento giusto è uno dei compiti più delicati delle risorse umane, in particolare in una fase in cui la capacità di inserire risorse di valore in logica "plug and play" rende il processo di selezione sempre più delicato.

In tale scenario, la tecnologia Big Data può fornire un contributo importante a supporto del processo di selezione: attraverso lo sviluppo di algoritmi, che tengano conto di tutte le variabili del processo di selezione, ha permesso di sviluppare modelli (basati su analisi comportamentale, profiling, video analisi...) in grado di garantire una valutazione oggettiva dei candidati e di supportare il monitoraggio nel tempo della performance. «Per quanto riguarda i social network - prosegue Del Chicca - è ovvio che si tratti di una realtà. Non c'è selezionatore che non controlli anche sul web chi si mette in casa. Per le particolari specializzazioni che Ansaldo Energia deve cercare sul mercato, la rete social non si rivela ancora però lo strumento più adatto». Mentalità e metodologie offerte dai social invece possono essere di spunto all'interno dell'azienda: «Penso per esempio ad aree di collaborazione per comunità professionali o al tema della comunicazione interna, che anche in tempi d'industria 4.0 spesso avviene ancora alla macchinetta del caffè».

UN PATTO TRA AZIENDA E LAVORATORE - Da più parti, si lamenta una scarsa qualificazione dei lavoratori in tema di digitalizzazione. In particolare in Italia si parla di un vero e proprio problema digital skill, anche se in riferimento soprattutto alle realtà più piccole. «L'eventuale skill gap derivante dalle nuove applicazioni 4.0 già introdotte o in arrivo (big data, predictive maintenance, additive manufacturing, Internet of Things, cybersicurezza) comporterà nella maggior parte dei casi un'evoluzione di ruoli già esistenti e, in misura minore, l'esigenza di selezionare sul mercato figure ritenute fondamentali per meglio presidiare i processi chiave della trasformazione digitale. In tal senso, il rapporto stretto

Ansaldo Energia: «Servono nuovi strumenti ma anche un cambio culturale. La scelta della risorsa giusta per il ruolo giusto al momento giusto»

tra aziende ed enti di formazione è quanto mai fattore critico di successo» - afferma Del Chicca. «Se in generale preferisco usare il termine di "evoluzione", parlerei invece proprio di "rivoluzione" per il singolo: se ci si sente inadeguati, si deve essere motivati e responsabilizzati a mettersi in gioco e a procurarsi le competenze necessarie. E per questo serve un patto tra azienda e lavoratore».

Una volta in azienda, la tecnologia era esclusivo appannaggio dei responsabili IT. Oggi, è diventata pervasiva, andando a contaminare tutte le funzioni. «Sono tante le aziende che propongono prodotti e servizi, anche all'avanguardia, rivolti al mondo delle risorse umane. Certo, non bisogna rimanere ancorati al passato, ma occorre stare attenti anche a non innamorarsi degli slogan o del prodotto innovativo fine a se stesso. Prima del prodotto serve una visione chiara di dove vogliamo andare.

La funzione risorse umane è chiamata a dare un contributo importante nella definizione della nuova governance "digitale": in tal senso Ansaldo Energia ha già da tempo cablato nella sua nuova organizzazione la figura del chief digital officer, che ha il ruolo di fluidificare tale trasformazione allineando il business alla tecnologia e alle sue potenzialità e modalità applicative. D'altra parte, le risorse umane hanno un ruolo sempre più importante per indirizzare la migliore applicazione attraverso processi di change management e individuazione di digital skill gap e relativo indirizzamento». L'opportunità di valorizzare al massimo la trasformazione digitale passa anche attraverso la capacità di competere sul mercato: «In una logica di Sistema Paese, Ansaldo Energia si propone anche, in collaborazione con i principali stakeholder già individuati nel Piano Industria 4.0, di facilitare lo sviluppo di competenze e capacità necessarie alle aziende per accedere alle nuove tecnologie digitali e ai benefici che ne derivano» - conclude Del Chicca, in linea con il Piano nazionale industria 4.0, ufficialmente presentato a inizio 2017 dal ministero per lo Sviluppo economico. **DM**

L'energia delle persone

AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale (www.aidp.it) - è il network italiano dei manager e professionisti HR. Una community di oltre **17.000 membri**, **3000 soci attivi**, **16 gruppi regionali**, una **rete internazionale**. Dal 1960 AIDP promuove uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Attraverso **eventi**, **pubblicazioni**, **progetti** e **studi** sul mondo del lavoro sostiene il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.