



**HR E LAVORO/1.** Le anticipazioni del 43° congresso nazionale Aidp

# Un lavoro sostenibile

**Tra dieci anni il 47% delle professioni oggi esistenti non ci sarà più. La sfida è creare le condizioni affinché le persone possano accrescere le loro competenze ed esprimere i loro talenti, in modo da generare nuove professioni in un'ottica di sostenibilità per tutti**

di Paola Stringa



**S**arà un ponte verso Expo 2015. Il congresso nazionale Aidp 2014, che si svolge a Bergamo dal 22 al 24 maggio, di cui "L'Impresa" è partner, ha già nel titolo questa promessa. "Persone risorse della Terra" nasce dallo stesso concetto di sostenibilità insito nella grande esposizione universale, applicato alle persone. Al centro del dibattito ci sarà infatti la sostenibilità intesa come bilanciamento tra performance



Andrea Orlandini

economica e politiche sociali e ambientali di un'azienda: un fattore oggi cruciale ed essenziale per il successo delle organizzazioni. «L'idea che ci siamo posti è che, se in questo momento si riflette molto sulle risorse della Terra, occorre riflettere anche sulle risorse dentro le organizzazioni che fanno profitto – spiega **Andrea Orlandini**, presidente Aidp Lombardia, direttore risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal –. Porre insomma al centro del dibattito il tema delle persone invece che

quello del business è necessario, dal momento che non siamo di fronte a una crisi economica ma a un vero e proprio cambio epocale di prospettiva. È cambiato il paradigma per la prima volta: alla crescita economica non corrisponde più lo sviluppo dell'occupazione e tutto questo può mettere in crisi, in un'ottica di lungo periodo, i nostri sistemi democratici, dato che la democrazia si basa sul benessere delle persone e il modello economico attuale è sempre meno in grado di garantirlo. Tutto questo – prosegue Orlandini – ha che fare con l'avanzamento delle tecnologie e del loro ruolo all'interno dei processi e con le delocalizzazioni. Non possiamo però rassegnarci a un'economia che non genera benessere e non genera lavoro: bisogna ragionare sul cambiamento, non disperdere i giacimenti umani, non solo quel 3% di popolazione aziendale costituito dai talenti, ma l'intero corpo aziendale».

### Come significa sostenibilità in azienda

In alcuni casi le scelte che accompagnano le delocalizzazioni hanno a che fare con le tipologie produttive e sono legate esclusivamente al contenimento naturale dei costi, dato che il profitto è legato, in alcuni settori, al posizionamento della produzione in paesi dove il costo del lavoro è più basso; però ci sono prodotti e servizi e funzioni aziendali la cui delocalizzazione non è strategica, ma solo emergenziale e non aiuta l'Italia. Proprio per questo, il Centro Ricerche Aidp, in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano ed Eapm, ha promosso un progetto di ricerca allo scopo di esplorare la sostenibilità e il suo impatto sul lavoro. La ricerca, di respiro internazionale, ha coinvolto 11

paesi europei: Croazia, Finlandia, Francia, Ungheria, Italia, Macedonia, Malta, Romania, Slovenia, Spagna, Ucraina. Il campione era costituito per il 44% da uomini e per il 55% da donne, con un'età media di circa 43 anni, che lavorano in contesti aziendali grandi, nel settore dei servizi (58%) e dell'industria (42%), con un numero medio di oltre 3.000 dipendenti e con profilo professionale alto. È emersa, da parte degli intervistati, l'esigenza primaria di politiche formali e informali per la sostenibilità aziendale, a partire da salute e sicurezza sino alla trasparenza della governance e degli obiettivi da condividere. Dunque, affrontare l'etica, il progetto di business e il rapporto con l'ambiente circostante è parte della sfida quotidiana per un'organizzazione complessa. E le persone che operano dentro un'organizzazione devono dividerne i valori, gli obiettivi e la visione. «C'è una sensibilità sempre maggiore da parte dell'opinione pubblica su temi quali sicurezza, welfare per i collaboratori e ambiente – esplicita **Umberto Frigelli**, coordinatore del Centro Ricerche Aidp e amministratore di Mading, che ha condotto l'indagine assieme a Marco Guerri, docente di Organizzazione e Risorse Umane dell'Università degli Studi di Milano –. Il bilanciamento tra la performance di business e le politiche che tutelano queste esigenze potrebbe essere un modo per gestire quel conflitto latente nella storia moderna tra obiettivi dell'organizzazione e obiettivi individuali di chi ci lavora».

### Cosa chiedono i lavoratori agli Hr

La maggior parte del campione ritiene che tra i driver chiave della sua azienda per l'investimento in sostenibilità ci siano il contributo verso la società (good corporate citizenship), l'efficienza dei costi e la considerazione della sicurezza e della salute dei dipendenti. Secondo oltre il 40% dei rispondenti, tra gli esiti positivi generati dalle iniziative di sostenibilità c'è l'accrescimento dell'immagine pubblica della company per la quale lavora e, di conseguenza, per un altro 30% l'aumento della fiducia dei clienti e l'aumento della riconoscibilità del brand e del miglioramento del clima tra la gente che ci lavora (30%). Le più comuni pratiche Hr utilizzate per implementare la sostenibilità nelle organizzazioni, stando alla ricerca, sarebbero le politiche verso la salute e la sicurezza dei dipendenti (62%) e le politiche di conciliazione lavoro-famiglia (circa 40 per cento). Secondo quasi la metà del campione esaminato, sarebbe centrale il ruolo degli Hr manager nel guidare e promuovere le politiche di Csr dell'azienda, ma meno centrale nel definirne nel concreto le strategie. «Gli Hr manager sono le funzioni titolate a portare avanti le strategie, ma dovrebbero trasferire queste dinamiche agli amministratori delegati e ai gestori delle imprese. Quando cominciavano ad arrivare le prime politiche sulla business partnership anche in Italia, invece, noi Hr manager abbiamo deciso di diventare interlocutori principali del business. Si è pensato per tanto tempo che l'Hr manager dovesse sedersi al tavolo delle decisioni e questo ha fatto sì che ci si orientasse sem-



pre più verso il business piuttosto che verso la gestione e il benessere delle risorse. Nei tavoli direzionali si parla di riduzione dei costi, di profitti, di numeri, di volumi e questo ha limitato fortemente la parte intangibile del lavoro dell'Hr manager: favorire la valorizzazione, la partecipazione, la creatività, l'innovazione che nascono dentro le risorse umane e generano anch'esse profitto» ragiona **Giuliano Calza** presidente Aidp Marche e direttore Istaio.

### Csr, da funzione a strategia

La ricerca evidenzia anche come le politiche di Crs non siano più solo la facciata "pubblica" dell'impresa, ma stiano effettivamente prendendo piede e diventando fondamentali come tutte le altre scelte di business dell'organizzazione. In Europa come negli Stati Uniti, visto che la ricerca è comparabile con precedenti survey condotti da importanti associazioni di professionisti Hr, come American Shrm ("Advancing sustainability. Hr's role") e Cipd ("The role of Hr in corporate responsibility"). Il cambio di paradigma impone un nuovo metodo di motivazione delle risorse e soprattutto suggerisce a chi deve gestirle, queste risorse, di favorire nuove forme di collaborazione, che possano attenuare i conflitti e sviluppare energia e solidarietà. Serve coinvolgere le persone nel processo di partecipazione. Una persona che si sente parte di un progetto, di un sogno, di un team rende di più. Serve valorizzarne gli aspetti personali, non solo le competenze e le conoscenze tecniche che tornano utili all'organizzazione. Ser-

ve restituire gratificazione e attribuire responsabilità, con meriti e demeriti, questo è il presupposto per giustificare

## Lasciate libere le imprese

**L**a sostenibilità come punto di equilibrio tra performance economica, sociale e ambientale di un'impresa ruota tutta sul perno della competitività per **Franco Toffoletto**, partner dello studio legale Toffoletto De Luca Tamajo e Soci. «L'impresa deve anzitutto essere messa in condizione di competere sul mercato e gli strumenti legislativi non devono creare ostacoli a questo presupposto - afferma Toffoletto -. Il modello di norma giuslavoristica italiano è invece basato sui divieti e sulla rigidità e questo provoca continuamente effetti negativi sulle politiche economiche di questo paese». Secondo l'esperto, in un mercato che cambia sempre più rapidamente, un'impresa deve avere la libertà di scelta di rinnovare costantemente il patto con le risorse, a seconda del cambio di direzione delle sue strategie o l'aggiornamento dei suoi piani industriali. «Adattare la propria organizzazione al mercato che cambia, con

onde sempre più veloci, è necessario. È troppo rischioso, invece, per le aziende italiane, prendersi il rischio di "obbligazioni a tempo indeterminato" perché l'esigenza di cambiamento è assai superiore a prima».

Che fare dunque per rendere sostenibile l'insostenibile? «Dare alle aziende la possibilità di produrre a costi sostenibili, investendo sulle proprie risorse o cambiandole, laddove necessario, dando per scontato, naturalmente, che in quanto soggetti che operano

dentro la società, abbiano maggiore responsabilità che in passato: devono porsi il problema dell'impatto produttivo su tutta la filiera, dalla nascita sino allo smaltimento del prodotto. Non è più tempo dei grandi disastri ambientali, che, dalla Liguria alla Puglia, hanno devastato per anni il nostro paese».

Se da una parte le aziende devono essere libere di cambiare organizzazione, è anche vero però che si devono impegnare nell'investire in formazione e quindi sulle persone. «Innanzitutto le imprese devono essere messe in grado di fare profitto e poter cambiare la propria organizzazione per restare competitive. Il contratto c.d. "a tutele crescenti" potrebbe essere uno strumento valido per evitare che le aziende assumano soltanto con contratti a termine. Ma in realtà il tema della modifica dell'articolo 18 e l'abolizione della reintegrazione (salvi i casi discriminatori) resta sempre attuale».



Giuliano Calza



Franco Toffoletto





l'engagement da parte del lavoratore. «Stiamo vedendo tra le case history più interessanti e positive, aziende che hanno fatto delle vere e proprie staffette generazionali, ad esempio – racconta Orlandini –. Anche se il dato di conflitto non è solo generazionale, tuttavia, il patto generazionale aiuta a sviluppare un buon clima aziendale e a motivare le risorse».

### Come creare una buona occupazione

Lavoro sostenibile in questo momento vuol dire anche creare opportunità di lavoro: un obiettivo non facile di questi tempi, con una disoccupazione mai così alta da 50 anni a questa parte. «Differenziare per competenze e per ambiti il lavoro senior dal lavoro junior può essere una soluzione. Esistono all'interno delle aziende attività più adatte alla popolazione senior e altri ambiti che richiedono più energia che competenze, più adatti alla popolazione junior» sintetizza Calza. Meno contratti di solidarietà e più differenziazione e valorizzazione del lavoro sia senior che junior potrebbe essere la ricetta vincente. Oggi le aziende hanno bisogno di altrettanta energia di spinta che di saggezza. «La ricetta, a mio avviso, non è il ricambio generazionale, ma trovare il giusto compito da assegnare alla giusta risorsa. Anche i senior sono portatori di idee innovative. Usciamo dal preconcetto che l'innovazione sia portata esclusivamente dai giovani. E anche da quello secondo il quale le tutele vadano gestite in base all'età. Vanno date a tutti in egual misura, tutele diverse, ma tutele per tutti. Detto questo, le tutele devono esserci, ma devono andare di pari passo con le opportunità, perché ci sia un sistema vero di riqualificazione professionale. Il passaggio da un settore a un altro deve poter essere la soluzione alla disoccupazione. E l'unica barra deve essere la meritocrazia. Se tutto questo genererà nuova occupazione? Sono convinto di sì».

### I punti del Manifesto Aidp

- **La formazione è un diritto:** la parola d'ordine di questi anni è "cambiamento". Il cambiamento è prima di tutto un linguaggio e come tutti i nuovi linguaggi deve essere obbligatoriamente spiegato, compreso e applicato. La formazione lungo tutto l'arco della vita, quindi, è un diritto sociale che deve essere esigibile. Nessuno dall'alto può garantire il diritto al lavoro. Le istituzioni e le aziende, con ruoli differenti, devono sostenere la capacità di accesso di ogni cittadino, lavoratore e non, alle opportunità formative post scuola dell'obbligo. Comprendere e dare spazio a questo diritto non è un optional ma una necessità se non vogliamo generare delle profonde disuguaglianze che potrebbero spaccare il sistema sociale esistente;
- **La formazione è il fitness per la mente:** uno sportivo, agonistico o non, per raggiungere una qualsiasi prestazione deve allenarsi con costanza e determinazione. Similmente il nostro cervello deve essere costantemente allenato. La formazione, formale o informale, è lo strumento adatto per mantenere giovane il nostro cervello. Le neuroscienze ci stanno dimostrando che il cervello con un buon allenamento non invecchia ma, essendo "plastico", si modifica nel corso della sua vita.
- **La formazione è abilitante:** le nuove leggi sulle pensioni ci impongono di lavorare molto più che in passato. Una formazione lungo tutto l'arco della vita favorisce le persone ad avere la capacità di imparare nuovi mestieri, disimparare vecchie abitudini, avere una mente aperta in grado di cogliere le varie opportunità che il mondo del lavoro prospetterà. La formazione continua è un sistema che crea una struttura mentale resiliente, cioè in grado di adattarsi, alle continue sollecitazioni del mercato.
- **La formazione responsabilizza:** è innegabile che vi sia in atto una riduzione delle sicurezze dell'impiego e delle protezioni. Alla responsabilità individuale non può che essere assegnato il ruolo principale per poter dare lo start alla persona quale protagonista del proprio futuro lavorativo. Nessuna istituzione o azienda potrà mai garantire tutta la formazione utile se la persona non è consapevole che il vero attore è lui, e solo lui. Questa visione deve essere portata avanti sin dalla prima infanzia, in particolare dalla scuola primaria, che deve fare entrare nei propri processi e metodi educativi parole chiave come creatività, autostima e curiosità. Solo in quanto dovere, la formazione continua diventa un diritto per sé stessi.
- **La formazione crea il team:** il mondo è interconnesso, globale e veloce. A queste sfide occorre rispondere attraverso una condivisione del rischio e una gestione a più voci delle diverse aziende. Da soli si perde fuori e dentro le aziende. La formazione in azienda ha la capacità di creare spirito di gruppo, di sviluppare entusiasmo, di alzare la motivazione. La complessità e l'imprevedibilità che affrontiamo ogni giorno richiedono organizzazioni governate non da "un uomo solo al comando", ma da team di lavoro che si confrontano e scambiano competenze ed esperienze.
- **La formazione è attraente:** non sempre la poca formazione fatta in Italia è stata utile e molto spesso è stata noiosa. Le novità tecnologiche (es. la gamification) e le nuove metodologie formative (es. learning by doing, outdoor, e-learning, smart learning) hanno reso la formazione interattiva, più divertente, e, soprattutto, più efficace alle esigenze del singolo e dell'azienda.
- **La formazione porta risultati:** la migliore formazione è quella fatta dagli imprenditori e dai manager dell'azienda stessa perché risulta la più credibile e la più vicina al business. Può essere low cost, in grado di portare frutti tangibili alle organizzazioni sempre più orientate all'internazionalizzazione con prodotti ad alto valore qualitativo. Si tratta di un investimento che ha ritorni molto importanti misurabili con un Roi specifico (Return On Investment) alla pari di un qualsiasi altro investimento.
- **La formazione crea cultura per il territorio:** la sfida del "valore aggiunto" sul singolo prodotto e/o servizio si affronta attraverso un territorio che offre un insieme di persone di qualità. Solo un sistema territoriale che offre competenze elevate, aggiornate e mutevoli nel tempo è in grado di attrarre nuove opportunità imprenditoriali. Un gruppo di aziende che ritengono l'investimento in formazione – e fanno accadere ciò – una delle leve cruciali per crescere in redditività e in occasioni di lavoro, generano delle ricadute sull'intero territorio su cui insistono portando imitazione e gemmazione. Un circolo virtuoso contagioso che alza l'asticella dell'intero territorio.

*[per la consultazione del testo integrale: [www.aidp.it](http://www.aidp.it)]*