

Formazione

Il progetto, realizzato con Boston consulting group, nasce per accrescere le competenze - L'Italia fanalino di coda insieme a Turchia e Grecia

Le manager di Valore D a scuola di digitale

Cristina Casadei

A ognuno la sua valigetta. Giulia Airaghi, per esempio, ha sempre con sé quella dei Lego. Ce lo aspetteremo facilmente se facesse la maestra d'asilo. E invece no, fa la consulente in Boston consulting group, dove si occupa, in particolare, dell'implementazione della metodologia Agile che contempla un nuovo modo di lavorare, «focalizzato, innanzitutto sui risultati e su ruoli molto chiari. Qualche esempio. Il product owner che rappresenta il consumatore e prende decisioni sul prodotto, l'agile coach o scrum master che facilita il processo agile e infine il development team che si autoorganizza per completare il lavoro», dice. È con la sua valigetta di Lego che Airaghi prova a trasferire a 40 middle manager di Valore D il senso della metodologia Agile, nell'ambito di una masterclass della digital academy che è stata realizzata con Boston consulting group, creando team per la costruzione di modellini in scala di diversi oggetti. Flaminia De Romanis, responsabile dell'Academy di Valore D parla di vera e propria fame di digitale da parte delle manager più giovani che nel corso della masterclass si sono aperte nel racconto di quanto sia complesso implementare nuove metodologie di lavoro, come l'agile appunto, e di quanto basti poco per fare fallire i progetti. «Soprattutto se il confronto è con top manager settantenni», rileva qualcuna. O se non c'è un'investitura molto forte da parte del capo azienda. O se si decide un approccio non inclusivo per tutta la popolazione aziendale nei progetti, ma solo per

un gruppo di prescelti.

Valore D è la prima associazione di imprese in Italia - oggi sono più di 200 con, aggregati, oltre 2 milioni di addetti e un giro d'affari di 500 miliardi di euro - nata per favorire l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel paese, ha avviato un nuovo percorso formativo, la Digital academy, in collaborazione con Boston consulting group. La digital academy è un percorso intrapreso dalle middle manager per potenziare le loro competenze digitali approfondendo diversi temi, dal design thinking, ai data analytics alla metodologia agile. Nell'incontro sulla metodologia Agile, condotto da Giulia Airaghi, di Bcg, le partecipanti hanno provato a costruire dei progetti attraverso la metodologia Agile in un contesto realistico.

Se ne fa un gran parlare, ma «quando si parla di digitale, spesso non si sa di preciso che cosa sia», dice Fabrizio Pessina, managing director e partner di BCG, che guida l'offerta digitale per Italia, Turchia, Grecia e Israele. Di certo, però, c'è il fatto che nel mondo si sono sviluppati approcci molto diversi che hanno portato ad un'evoluzione altrettanto diversa del business. L'Italia, la Turchia e la Grecia possono considerarsi il terzetto di coda della corsa guidata, invece, da Stati Uniti, Asia, Australia e Medio Oriente. Pessina è appena rientrato da Seattle, dove ha visto molte realtà che «sono avanti di 6-8 anni rispetto a quello che mediamente si vede nel nostro paese, dove purtroppo le aziende arrivano da un decennio in cui si sono concentrate sul taglio dei costi, sui piani sociali, sulla severanza. Solo oggi si comincia a vedere



La masterclass. Un momento della giornata sulla metodologia Agile a cui hanno partecipato le middle manager di Valore D in Boston consulting group

un'inversione di tendenza. Personalmente ho iniziato a fare questo lavoro all'inizio degli anni 2000 e, dopo aver passato 3 anni a fare piani di espansione e investimenti, ne ho passati 12 a tagliare».

Su questo tema, a seconda dei settori ci sono maturità molto diverse. «Quelli che devono lavorare di più sono sicuramente banche e assicurazioni dove le organizzazioni sono ancora molto ingessate e i

profili e gli inquadramenti ormai superati: call center e Atm intelligenti non possono che considerarsi un piccolo passo avanti, in realtà la strada da fare è ancora molta. Lo stesso si può dire nell'healthcare». Diverso, invece, è l'ambito energy dove le rinnovabili hanno portato a un forte sbilanciamento della rete e hanno aperto la strada alle start up capaci di gestire questo sbilanciamento. Nell'energy, dove convi-

vono società più tradizionali, che hanno una quota di fatturato crescente, generata dalle rinnovabili, piccole ma con un passo molto più veloce, «abbiamo seguito molti piani di riposizionamento della strategia e diverse M&A di grandi società con l'obiettivo di acquisire tecnologie digitali e competenze», dice Pessina. A questo proposito ciò che oggi contraddistingue l'hiring sono proprio le competenze: «Le persone si assumono per quello che sanno fare e per il mindset che hanno. Questo ha portato ad avere carriere parallele, entrambe strategiche, caratterizzate dagli stessi stipendi: da un lato gli specialist che vengono scelti per quello che sanno e sanno fare e dall'altro i manager», osserva il consulente.

La via italiana verso il digitale è stata quella di lavorare migliorando l'esistente, investendo sulle tecnologie e agendo sulle persone per lo più attraverso il reskilling e l'upskilling. Ma non bisogna dimenticare che nella digitalizzazione il 10% è fatto dalle tecnologie, il 20 dai processi e il 70 è fatto dalle persone. E qui si apre un grande capitolo che è quello della loro formazione, della mappatura delle competenze e del nuovo modo di lavorare. «Il discorso è complicato e si intreccia con l'ambito delle divisioni risorse umane che hanno passato un decennio alle prese con piani di tagli, prepensionamenti, ricollocazioni, fondi, pacchetti di uscita, più che con piani di analisi delle competenze e sviluppo delle persone. Oggi, onestamente, - conclude Pessina - bisogna constatare che il reskilling, su certe popolazioni aziendali, è molto difficile che funzioni».



Fabrizio Pessina. È managing director e partner di BCG, che guida l'offerta digitale per Italia, Turchia, Grecia e Israele



Flaminia De Romanis. È responsabile dell'Academy di Valore D

IL MASSIMARIO

CASSAZIONE

A cura di **Matteo Prioschi**

RAPPORTO DI LAVORO

Azienda cedente responsabile del Tfr

«In caso di cessione d'azienda assoggettata al regime di cui all'articolo 2112 del codice civile (mantenimento dei diritti dei lavoratori ndr), posto il carattere retributivo e sinallagmatico del trattamento di fine rapporto, che costituisce istituto di retribuzione differita...il datore di lavoro cedente rimane obbligato nei confronti del lavoratore suo dipendente per la quota di trattamento di fine rapporto maturata durante il periodo di lavoro svolto fino al trasferimento aziendale. Ne consegue che il lavoratore è legittimato a proporre istanza di fallimento del datore di lavoro che abbia ceduto l'azienda, essendo creditore del medesimo».

Corte di cassazione, sentenza 27507/2019, depositata il 28 ottobre

LICENZIAMENTI COLLETTIVI

Reintegrazione con criteri illegittimi

«In tema di licenziamenti collettivi, quando la comunicazione ex articolo 4, comma 9, della legge 223 del 1991, carente sotto il profilo formale delle indicazioni relative alle modalità di applicazione dei criteri di scelta, si sia risolta nell'accertata illegittima applicazione di tali criteri vi è annullamento del licenziamento, con condanna alla reintegrazione nel posto di lavoro».

Corte di cassazione, sentenza 27501/2019, depositata il 28 ottobre

Il Sole **24 ORE**

**BORSE IN RIPRESA?
METTITI AL VOLANTE DEI TUOI
RISPARMI CON MERCATI+.**



Dati in tempo reale dei principali indici e delle azioni quotate sul mercato italiano, notifiche personalizzate, portafoglio virtuale e grafici interattivi: Mercati+ è l'innovativo servizio de Il Sole 24 Ore ottimizzato per l'utilizzo in mobilità. Uno strumento di informazione dedicato ai risparmiatori, accessibile in ogni momento da smartphone. Abbonati subito per avere sempre il meglio dai tuoi risparmi.

ABBONATI ORA
0,50€ ALLA SETTIMANA



mercati.ilssole24ore.com