



Verbale dell'incontro del Corporate Panel Human Resources tenutosi il giorno 8 aprile 2021

Il giorno 8 aprile 2021 alle ore 15:00 si è riunito in modalità virtuale il Corporate Panel dell'area Human Resources.

Sono presenti all'incontro:

Nominativo	Qualifica
Giovanni Lo Storto	Direttore Generale Luiss Guido Carli
Andrea Prencipe	Rettore Luiss Guido Carli
Paolo Boccardelli	Direttore Luiss Business School
Luca Pirolo	Professore Associato e Direttore della BU Specialised Master Luiss Business School
Pietro De Giovanni	Direttore del corso di studi in Strategic Management
Luca Giustiniano	Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore CLIO, Luiss
Roberto Maglione	Professor of Practice Luiss Business School
Fabian Homberg	Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore Corso di Laurea Magistrale in Management, Luiss
Mario Vitale	Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss Business School
Alessandro Zattoni	Direttore del Dipartimento di Impresa e Management



Ilaria Dalla Riva	Human Resources Director, Vodafone
Paolo De Fabritiis	Human Resources Director, Bolton Group
Mauro Ghilardi	Direttore People & Transformation, a2a
Luca Lanetta	Head of Group HR Development, Change Management and Digital HR, Poste Italiane
Paolo Le Pera	Human Resources Director, Philip Morris
Silvia Marinari,	Human Resources, Organization and General Affairs Director, Terna
Ernesto Martinelli	Responsabile Empowerment, Enel Spa
Pino Mercuri	Human Resources Director, Agos
Gianluca Nardone	Human Resources Director, Sacmi
Emilia Rio	Responsabile HR e Organizzazione, Terna
Francesca Sagramora	Southern Europe Human Resources Director, P&G
Federica Capone	Direttore Academic Services & Global Learning
Beatriz Villagrasa	Direttore Research, Third Mission & Sustainability Luiss
Raffaella De Felice	Responsabile Career Service & Alumni Luiss
Maria Vittoria Adelman	Segreteria Dipartimento Impresa e Management
Rosaria Gimmelli	Quality, Accreditation, Admission & Ranking Luiss Business School
Allegra Santilli	Career Service Luiss

Il dott. Mario Vitale - Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss Business School - che modererà l'intero incontro, ringrazia tutti i panelist di aver accettato l'invito e per il tempo che ci dedicheranno e dà inizio ai lavori del Corporate Panel che ricorda essere un

incontro molto importante per il confronto che aiuta Luiss a identificare i margini di miglioramento dell'offerta formativa alla luce di un cambiamento veloce del mercato del lavoro del **new way of working** così da preparare al meglio i ragazzi. Sulla base degli spunti, feedback, appunti che verranno condivisi la faculty e le persone coinvolte si occuperanno di trasformarli in azioni concrete. Lascia la parola alla dott.ssa Raffaella De Felice – Responsabile Ufficio Career Service & Alumni – la quale fornisce alcune informazioni pratiche quali l'orario di chiusura del panel che durerà massimo 1h30 per concludere quindi alle 16:30, ricorda che l'incontro viene registrato per uso interno e in ultimo chiede ai partecipanti, coloro che non hanno ancora svolto la survey, di compilare il questionario condiviso in chat che include le domande che guideranno il Panel.

Interviene il Direttore Generale, Dott. Giovanni Lo Storto, per ringraziare tutti i partecipanti e manifestare, visto l'alto livello del tavolo di lavoro, il grande interesse che ha di ascoltare quanto emergerà.

Il moderatore dà inizio ai lavori con la prima domanda che guiderà la discussione.

Prima domanda

Face to Face skills Vs Digital skills: quali competenze sono oggi cruciali per essere competitivi nel mercato del lavoro?

Interviene il dott. Mauro Ghilardi - Direttore People & Transformation, a2a – il quale risponde che per essere competitivi nel mercato del lavoro sono cruciali entrambe le competenze, sia quelle digital che face to face. Come metodologia di formazione crede sia necessario avere un insieme di formazione, frontale, self learning, digitale e peer to per o a piccoli gruppi.

Prende la parola Paolo Le Pera - Human Resources Director, Philip Morris - il quale afferma che la parte digital non è un problema di skill ma è collegato al concetto di digital acumen che richiede un esercizio continuo. È quindi necessario che i ragazzi sviluppino un acume digitale, capire a prescindere dall'ambiente e dall'azienda, come prendere la nuova bestia digitale e gestirla. Riguardo le skill Face to Face rimangono anche se ora la modalità di lavoro è e sarà blended e in questo senso una skill necessaria è di capire come essere efficace anche quando si è a distanza. Sempre più aziende propongono ruoli a distanza con leading team virtuale che non si incontrano di persona e bisogna avere la stessa efficacia. Queste citate più che skill sono attitudini e chiede se sia possibile insegnarle.

Interviene la dott.ssa Francesca Sagramora – Southern Europe Human Resources Director, P&G - la quale sottoscrive quanto condiviso dal dott. Le Pera e rispetto alla velocità di cambiamento delle digital skill aggiunge come quest'ultimo anno ci abbia aiutato a cambiare in modo più agile e a prendere delle decisioni più velocemente. Da qui si ricollega al concetto di agilità, in quanto nel mondo HR i processi sono relativamente lunghi e questo non è più possibile perché il cambiamento sarà così rapido e imprevedibile per cui lavorare su agility in quanto capacità di adattarsi al cambiamento in modo veloce e vedere l'opportunità dietro al cambiamento piuttosto che rimanere bloccati sul problema è una delle skill

sulle quali concentrarsi. Questo tema si ricollega al continuous learning attitude o growth mindset e quindi l'importanza di creare questo mindset pronto a cambiare da una tematica all'altra senza rimanere ancorati a come si facevano le cose. Quindi è importante che i ragazzi abbiano agility e continuous learning attitude che li aiuterà anche nell'autodeterminazione.

Riprende la parola il dott. Le Pera per dire di cosa non avremo più bisogno in futuro, ovvero persone, soprattutto giovani, che sono cresciuti con il concetto di non dover mai sbagliare. Queste persone, continua, non possiedono agilità e non sanno spostarsi tra diversi punti di equilibrio. Abbiamo bisogno di persone abituate a saper sbagliare.

Interviene il Direttore Generale il quale afferma che i commenti ricevuti finora sono molto ricchi. Il concetto di imparare a sbagliare è particolarmente rilevante per Luiss che ha introdotto la traiettoria del Large Learning ovvero un apprendimento ampio, vasto per apprendere la consapevolezza anche dell'errore. Aggiunge, per rafforzare la correttezza dei commenti condivisi, l'esempio che per scegliere il percorso di studio spesso le persone controllano quale sia il segmento del mercato del lavoro che assume di più ma non è un approccio corretto in quanto quello che risulta attuale all'inizio di un percorso di studio non lo sarà più alla fine del percorso formativo e a quando il laureato entrerà poi nel mercato del lavoro. È invece importante seguire la passione e un contesto di apprendimento slegato da concetti prestabiliti e in merito a questo, Luiss, sta lavorando sull'Inquiry Based ovvero reimparare a fare domande, diventare investigativi.

Riprende la parola il dott. Vitale il quale lancia una provocazione su quanto emerso chiedendo se le organizzazioni siano veramente pronte a tollerare l'errore da parte dei ragazzi? Perché il rischio è formare dei ragazzi convinti che in azienda si possano fare degli errori e che poi si confrontano con una realtà che dice l'opposto.

Interviene il dott. Paolo De Fabritiis - Human Resources Director, Bolton Group - il quale introduce il tema del cambiamento della leadership. Diventa sempre più attuale una leadership empatica, all'ascolto che diventerà un'attitudine forte dei leader del futuro. Aiutare i giovani a permettere ai manager di sviluppare le attitudini e sensibilità legate all'ascolto e alla comprensione dei bisogni delle persone, sono aspetti soft ma che fanno una grande differenza e sui quali bisogna investire per creare i leader del futuro. Oggi si investe del tempo per cercare anche dei momenti che non siano legati ad uno slot lavorativo.

Il dott. Vitale chiede alla regia di passare alla seconda domanda e invita i panelist a non concentrarsi solo sulla domanda ma a condividere anche altri spunti.

Seconda domanda:

Le competenze del futuro: quale declinazione nel mondo HR?

(Competence del Future of Jobs Report 2020, WEF).

Prima di concentrarsi sulla seconda domanda il moderatore cita il libro del dott. Pino Mercuri il quale ha scritto un libro per la figlia spiegandole il mercato del lavoro per chiedergli cosa pensi di quanto appena

condiviso. È importante preparare ragazzi ad essere più resilienti ma anche le aziende hanno bisogno di riorganizzarsi allo stesso tempo?

Il dott. Mercuri condivide un primo spunto, dover imparare ad essere più deliberati nelle scelte che si fanno. Esiste un nuovo modo di lavorare dove il digitale può essere un surrogato del fisico e anche sul versante del learning si deve ragionare su un utilizzo delle attività che sia deliberato in funzione dell'obiettivo. Ossia, le conoscenze possono essere trasmesse attraverso uno schermo ma le competenze e i comportamenti meno. Ricollegandosi alla prima domanda sulla scelta Digital vs Face to Face crede che dipenda dal contenuto e dall'obiettivo.

Il secondo stimolo che condivide riguarda il tema della nuova leadership e lancia una provocazione dicendo che si deve imparare dalle new entry e si deve insegnare loro ad essere diversi da noi (manager) e quindi una leadership diversa da quella appresa finora. È importante disimparare e rimparare nuove cose. Unlearn e Relearn. Le nuove leve dovrebbero portare proprio questa freschezza, umiltà per mettere i senior in discussione. In merito alla domanda posta dal dott. Vitale il quale ha chiesto se le aziende siano pronte a questo risponde che non lo sa, ci sono sicuramente organizzazioni più pronte di altre ma è importante fare uno grande sforzo da parte di tutti, sia sforzo ma anche opportunità.

Interviene Mauro Ghilardi - Direttore People & Transformation, a2a - il quale dice che tra gli errori commessi nella sua vita c'è quello di aver fatto inserimenti di giovani per una azienda, precisa, non quella dove lavora oggi, con una forte cultura e credere che assumendo nuove risorse questa cultura si potesse modificare. Il neolaureato che entra in azienda, se non si mette nelle condizioni di cambiare, si uniforma velocemente alla cultura aziendale nella quale sta lavorando. Quindi per consentire alle persone di sbagliare e di abilitare un continuous learning bisogna partire dai livelli più alti, cercando di far diventare role model le persone che impersonano questo tipo di comportamento.

Prende la parola la dott.ssa Ilaria Dalla Riva - Human Resources Director, Vodafone - la quale sul tema dell'errore crede che la sfida non sia permettere di sbagliare ma di ripercorrere l'errore fare. Fare l'errore non è sufficiente per far sì che un'organizzazione apprenda. Bisogna ripercorrerlo. Le organizzazioni devono focalizzarsi sia sulla resilienza che l'anti fragilità.

Condivide anche l'importanza che le organizzazioni passino da un concetto di resilienza a un concetto che inglobi anche l'anti fragilità ed è su questi due aspetti sui quali le organizzazioni devono rifocalizzarsi.

Interviene il dott. Ernesto Martinelli - Responsabile Empowerment, Enel Spa - il quale condivide quanto detto dal dott. Le Pera e altri colleghi sul tema digitale ma aggiunge che complessivamente si ha un consolidamento forte sul digitale. Il tema invece su cui concentrarsi risiede sulle skill Face to Face, si deve investire sulle relazioni umane che rappresentato una conditio sine qua non per un'evoluzione anche in termini digitali. La trasformazione Digitale non attiene alle tecnologie ma ai talenti. I percorsi di studio con tematiche umanistiche con tratti sul classico che permetta alle nuove competenze di non essere digitali senza fondamento ma digitali in grado di compatibilizzare la digitalizzazione con la necessità di possedere una componente umana molto forte. E su questo si aspetta un investimento forte da parte delle istituzioni formative rispetto a una cultura classica che possa essere in grado di supportare questo.



In ultimo si riallaccia al tema della cultura dell'errore che è stata sperimentata in passato da molte organizzazioni ma con grandi fallimenti. È importante saper imparare dagli errori, saper investire sugli errori e qui si collega il concetto di leadership che deve avere un giro di boa. In Enel si sta lavorando sulla leadership gentile e, citando la primo ministra neozelandese, dice che serve forza ma tanta gentilezza per accompagnare le organizzazioni verso una prospettiva importante.

Riprende la parola il dott. Vitale il quale fa una sintesi di quanto condiviso prima di lasciare la parola ai docenti per risponde agli stimoli condivisi.

Tema emersi: cultura dell'errore, dell'incontro, nuovo modello di Leadership, leadership gentile.

Chiede quindi ai docenti, cosa facciamo e cosa potremmo fare anche con le aziende presenti a questo Corporate Panel.

Interviene il prof. Luca Giustiniano, il quale dopo aver ringraziato tutti per i preziosi interventi, dice di prendere il tutto come un incoraggiamento rispetto a quello che Luiss sta facendo sempre guardando in un'ottica di continuo miglioramento. Informa i panelist che è coinvolto in questo incontro come direttore del corso di laurea in Global Management and Polisca, corso interdipartimentale che combina nozioni di management e business con ambiti riconducibili alle scienze politiche. Questo corso è uno dei pilot che ha abbracciato quello che sarà il modello de futuro ovvero Inquiry Based e blended tra formaione digitale e in presenza.

Inquiry Based significa che gli studenti imparano a pensare come investigatori e li si aiuta a porsi le domande corrette e trovare le relative le rispose in maniera scientifica. Questo si ricollega al concetto di agilità condiviso da molti panelist perché gli studenti hanno la possibilità di poter sperimentate il che non vuol dire necessariamente applicare qualcosa che si è imparato ma di porsi il problema di cosa si può ancora imparare e scoprire in merito allo strumento che si ha a disposizione.

Il secondo punto che individua si riferisce all'uso delle tecnologie. Sebbene molti di noi docenti abbiano la voglia di tornare in aule piene ed essere i driver di conoscenza, moralmente e deontologicamente si deve ammettere che non si va più in questa direzione.

Continua affermando che l'interazione online ha incoraggiato a ripensare i contenuti da erogare in funzione del mezzo, la scelta del messo e di stimolare le nuove soft skill nuove (time managing, gestione riunioni).

Riguardo al concetto di imparare a sbagliare, dell'Unlearning (disimparare), del provarci a costo di sbagliare purché si impari dall'esperienza è stato introdotto tramite la direttrice dell'approccio Inquiry Based (che porta a fare delle sperimentazioni ed espone all'errore) e che viene sottoposto agli studenti sin dai primi giorni di corso durante le Fresher's Week per pavimentare quello che sarà il percorso futuro. In secondo luogo, è stato rivisto anche il sistema degli esami incoraggiando studenti ad accettare la valutazione. In ultimo, il tema del humanity che converge verso quello che il DG ha etichettato come large learning ed è importante per la necessità di recuperare radici profondi, storiche, culturali sociologiche che provengono dalle arti che consentono agli studenti di osservare lo stesso problema da angolazioni diverse. Nel corso che gestisce, continua, si cerca di far studiare lo stesso tema, ad es. Covid, da prospettive diverse: manageriale, politologica, business ethics e questo approccio si sta adottando in diversi corsi.

Interviene il prof. Roberto Maglione il quale precisa che farà il suo intervento in quanto docente e non ex capo del personale. Insegnando circa in una decina di moduli della LBS dice di avere due tipi di studenti: i millennial (coloro che hanno fatto triennale o magistrale) e gli executive.

Come sistema di insegnamento, oltre a quello stato detto dai colleghi HR, la cosa più efficace è customizzare le formazioni a livello one to one. I ragazzi, sia millennial che executive, hanno bisogno di essere orientati sia dal punto di vista professionale che personale e trovare nel docente un mirroring, qualcuno con cui confrontarsi.

Uno dei valori più rilevanti, oltre a quelli già condivisi, è di andare one for one e quindi il docente deve conoscere ogni singolo studente per comunicargli quel tipo di orientamento e formazione che può essere loro più necessario.

Il secondo elemento che condivide riguarda l'importanza dell'inserimento aziendale in presenza. Per gli executive questo lavoro si può fare anche a distanza soprattutto sulle fasce intermedie, sul middle management (i senior hanno ormai una cultura assestata) perché è qui che si giocano le diverse sfide.

In merito a questo, informa che molti dei master lavorano proprio su questa fascia.

Interviene il prof. Pietro De Giovanni il quale sottolinea principalmente due punti.

In merito alla prima domanda, ricorda l'importante investimento che Luiss ha fatto per passare dalla presenza al virtuale nel giro di pochi giorni e cita in questo senso l'introduzione del Virtual Internship. Progetto che ha permesso a degli studenti di essere ospitati virtualmente dalle aziende per svolgere le internship. Su questo sono state appurate due cose, la prima che gli studenti all'inizio della pandemia non erano preparati a questa nuova modalità; dall'altra anche le aziende che hanno ospitato i ragazzi non erano preparate ad avere ragazzi in digitale. Questo è stato riscontrato soprattutto l'anno scorso, il 2021 è andato decisamente meglio. Abbiamo adesso l'obiettivo di migliorare sempre di più le Virtual internship che rappresentano un ottimo strumento che rimarrà anche in futuro. Su questo aggiunge che se uno studente o un laureato ha delle competenze di base forti, fare il passaggio al digitale è possibile ma invece non è possibile fare l'opposto. Il prof. coglie l'occasione di questo incontro per chiedere agli ospiti, quali competenze digitali è importante trasmettere agli studenti per far sì che le competenze di base vengano complementate con le competenze digitali.

Prende la parola la dott.ssa Dalla Riva la quale riferendosi alle competenze digitali elencate dal WEF come competenze del futuro aggiunge che ogni azienda è a seconda del business orientata su una skill rispetto che un'altra. Vodafone ad esempio essendo un'azienda digitale ambirebbe a possedere, a seconda dei ruoli diverse competenze. Ad esempio, technology design, technology use non interessa tutte le aree mentre critical thinking e creativity and initiative sarebbe utile averle in tutte le funzioni. Continua dicendo che in Vodafone si sta facendo reskilling lavorando con il team del training per usare il digitale soprattutto per le funzioni HR dall'employee experience sino al recruiting. La dott.ssa Dalla Riva, per rispondere al prof. De Giovanni, afferma di non vedere in contrapposizione le due anime face e digital. La parte Soft è essenziale e richiede di essere combinata con quella digital.

Prende la parola Luca Lanetta - Head of Group HR Development, Change Management and Digital HR, Poste Italiane - il quale definisce complicato l'Onboarding digitale soprattutto per i ruoli di responsabilità manageriale. Su processi che hanno invece task più definite è più agevolato.

Ci tiene a collegarsi al tema dell'Inquiry Based che condivide in pieno in quanto è importante superare la contrapposizione dal mondo hard e il mondo soft (tra cui la formazione che lavora sulle competenze). Il futuro dell'apprendimento, continua, dipende anche dalla possibilità di porsi le domande giuste. Anche all'interno delle organizzazioni è importante far sperimentare alle persone come mettere in gioco certe competenze. Oggi si devono creare dei contesti che sono un ibrido tra componente organizzativa e componente soft nei quali introdurre le competenze. Con il dott. Ghilardi, in Ferrovie, si condivideva questa idea e quindi l'importanza di far sperimentare ciò che si vuole apprendere che porta ad un autoapprendimento e al porsi le domande giuste che è una componente oggi sempre più importante che permettere di affrontare i diversi cambiamenti. Conclude che con il sistema Inquiry Based la Luiss è sulla giusta lunghezza d'onda.

Riprende la parola Mario Vitale il quale sul tema dell'imprenditorialità ricorda l'iniziativa Adventure Lab, 30 ore in cui gli studenti hanno la possibilità di lavorare in un team di una start up e vedere l'intero percorso dalla costruzione del pitch alla costruzione del progetto acquisendo, a prescindere dal percorso che poi queste persone intraprenderanno, acquisire quella sensibilità e comprensione che favorisce una continua contaminazione con il percorso formativo.

Chiede quindi ai panelist quanto i nostri corsi HR vadano contaminati da corsi di altri ambiti ed eventualmente quali.

Interviene il dott. Gianluca Nardone - Human Resources Director, Sacmi - il quale oltre alle competenze soft legate al saper essere e all'efficacia in termini di leadership in presenza piuttosto che a distanza, capacità di saper cogliere l'errore al self confidence con la quale i giovani accolgono l'errore come un'occasione per imparare fermo restando che sta a noi (manager) creare un contesto in cui ci sia una cultura aperta all'errore.

In merito alle capacità analitiche in azienda abbiamo digitalizzato tutti i nostri processi gestionali che ci porta ad avere una vasta disponibilità di dati e informazioni su cui i giovani devono saper lavorare.

Un altro aspetto molto importante è il saper far accadere le cose. Saper portare avanti le progettualità e condurre con capacità organizzative e realizzative i progetti all'interno delle organizzazioni. Il che non significa solo saper gestire le risorse ma soprattutto saperle includere a distanza all'interno di progettualità nuove che presuppongono capacità di coinvolgimento diversa rispetto a quella del passato e più tradizionale fatto to face.

Gestire progettualità da remoto significa conoscere bene la propria organizzazione, sapersi fare le domande giuste per capire quali sono le funzioni da coinvolgere ed essere capaci di persuadere i colleghi da coinvolgere verso la realizzazione delle nuove proposte progettuali.

Queste attitudini legate non solo al saper essere ma anche al saper fare non sono così facili a trovare oggi.

Riprendere la parola il dott. Vitale condividendo una provocazione e chiede se le persone sono la parte più importante delle aziende come mai abbiamo avuto pochi casi di HR Director che sono poi diventati amministratori delegati che sono quasi sempre i CFO.

Nell'era digitale le persone assumono un ruolo ancora più importante perché sono la vera legacy che hanno le aziende nel trasformarsi. Una provocazione che va oltre l'obiettivo dell'incontro di oggi ma è tema interessante.



Interviene il Prof. Maglione per risponde alla domanda del dott. Vitale citando l'esempio del dott. Giorgio Zappa DG di Finmeccanica. A parte questo caso dice il prof. che è principalmente questione di visibilità. HR ha visibilità sulle persone ma non sui numeri e sul business è una visibilità limitata, il CFO ha una visibilità maggiore e strategicamente più improntate avendo in mano la leva finanziaria. Gli AD che provengono da CFO fanno gli AD di altissimo livello e non operativo che invece nasce dall'operations.

Il dott. Vitale rilancia un ulteriore domanda ai panelist chiedendo quanto sia necessario inserire strumenti e attività che spingono a leggere il contesto nei diversi corsi HR.

Prende la parola il dott. Ghilardi il quale come prima cosa dice di non essere d'accordo sul tema HR condiviso dal prof. Maglione. Crede ci sia un forte tema di motivazione che viene sottovalutato. Ci sono colleghi a cui piace fare HR (compreso lui) che fanno bene HR e che non hanno l'aspirazione di diventare AD perché ritengono di fare il mestiere più bello.

Sul tema del critical thinking dice di essere sempre utile e necessario e facilitare l'apprendimento di questa skill è importante e l'altro tema indicato in slide e al quale bisognerebbe dare maggiore importanza è l'active learning soprattutto per chi ha davanti 40/45 anni di lavoro il fatto di apprendere continuamente, mettersi in discussione e apprendere a disimparare è l'altro tema su cui concentrarsi.

Mario Vitale riprende la parola per rivolgere l'attenzione su un tema molto richiesta dal mondo HR ovvero project Management chiedendo quanto sia importante inserire nel percorso di studio tool di questo tipo.

Secondo la dott.ssa Sagramora è molto utile il project management perché molto utilizzato in HR dove si fa sempre tanto a livello operativo e progettuale. Più viene applicato fatto su casi concreti e reali meglio è. Da qui si ricollega al tema delle internship anche virtuali come il progetto citato dal prof De Giovanni condividendo lo sforzo che è stato fatto a livello aziendale per trasformare gli stage da face to face a completamente virtuali. Essendo il momento dell'Onboarding il più importante per le attività face to face rispetto al remote management non è stato sicuramente un passaggio facile aggiunge. Non torneremo mai a febbraio 2020, andiamo verso un mondo ibrido e qui è fondamentale capire la definizione del sistema ibrido ovvero quando è necessario essere face to face e quando in remoto. Se parliamo di new hires, di internship è il posto fisico dove si creano connessioni e si fa cultura, strategia e si creano connessioni. Tutto il resto può essere riportato al remoto, 50/50 o 20/80 ma il criterio è questo. È fondamentale continuare ad esporre i ragazzi ad attività come business case dove la teoria incontra la pratica perché questo li aiuterà anche a capire cosa vorranno fare in futuro.

Prende la parola Paolo Le Pera il quale trova la skill del project management una skill aggiuntavi a quelle fondamentali quindi l'inglese, capacità di leggere un conto economico, capacità di gestire un progetto almeno in maniera intuitiva e strutturata. Qualora questa competenza non ci fosse nelle nuove risorse andrà acquisita nei primi 5 mesi in azienda. Rispondendo alla domanda del dott. Vitale questa skill andrà sicuramente inserita come competenza di base nei percorsi.

Continua dicendo che tra i neoassunti quasi nessuno ha visto l'ufficio e nessuno di loro ha avuto traumi al riguardo. Una cosa che non si può più negare aggiunge ovvero, avendo ormai concluso un anno a livello aziendale, non vale più la scusa di dire che qualcosa da remoto non si può fare. Non necessariamente tutto va fatto da remoto ma è importante che si sappia fare anche da remoto. Secondo il dott. Le Pera questa flessibilità di saper fare tutto sia in digitale che in presenza ci deve essere. Il terzo punto riguarda le competenze presenti in slide (Future of Jobs, World Economic Forum) e quanto sia difficile ritrovarle nei candidati. Tra queste cita resilience, stress, tolerance and flexibility nei junior è molto difficile riscontrarlo. Da qui si collega alla domanda posta dal dott. Vitale ovvero quanto le aziende sono pronte ad accogliere i candidati con un nuovo mindset e dice che non son pronte. L'acutezza di un candidato risiede nella capacità di portare un certo mindset capace di gestire stress e flessibilità nell'andare incontro avversità e andare a vanti con un tema a supporto. Le new entry sono agenti del cambiamento per le aziende.

Prende la parola il Dott. Lo Storto per ringraziare tutti i partecipanti per i preziosi commenti e spunti di alto livello condivi e per informare che deve scollegarsi, ore 16.17.

Il dott. Vitale che in merito al tema della flessibilità tra remoto e presenza ricorda la marcia indietro di Google sullo smartworking ovvero far rientrare le persone dando possibilità di far fare solo qualche giorno settimana. Da qui capire quanto sia efficiente l'apprendimento diviso tra digitale e fisico. Non si hanno sempre le stesse performance di apprendimento.

Interviene il prof. Giustiniano per citare gli articoli "Why we hate HR?" (2005) e "Why we love to hate HR?" (2015), dopo 10 anni non è cambiato molto ma quest'ultimo termina dicendo "What can HR do about it?".

Da accademico non crede in forme radicali (né smartworking, né site working) se non per mestieri già aperti ad un sistema freelance. Il mondo del lavoro sarà ibrido e bisogna quindi abituare i ragazzi a ad una forma ibrida. È importante ricordare che un concetto molto importante è la conoscenza tacita che si trasmette tramite l'osservazione. Conferma quindi che la traiettoria dell'ibrido è una esigenza concreta e va tenuto in considerazione che non tutto quello che abbiamo imparato in questo ultimo periodo può portare agli stessi effetti di medio e lungo termine.

Riprende la parola il moderatore per chiedere un ultimo commento aperto su cosa le aziende vorrebbero ritrovare nei candidati che selezionano.

Paolo De Fabritiis, tra quelle indicate nella ppt, la prima più importante è la capacità di farsi le domande giuste e mettersi in discussione. Ci tiene a sottolineare anche un altro tema, quello della sostenibilità delle organizzazioni nel fare impresa. I temi della diversità, inclusività, multiculturalità, dell'equity pay dovrebbero avere all'interno delle organizzazioni degli ambasciatori più forti. Quindi pensando ad una evoluzione dei ruoli già da oggi gli obiettivi funzionali vengono declinati in indicatori collegabili al tema della sostenibilità. Temi molto concreti che hanno a che fare con i numeri e che oggi devono trovare nei giovani HR una capacità di impulso.

Interviene il dott. Vitale per citare il tema ESG chiedendosi come mai la digital transformation passa dal CEO e non dall'HR visto che la digital transformation, in quanto approccio culturale, passa attraverso le persone e quanto è possibile lavorale negli studenti per diventare i veri ambasciatori del cambiamento digitale.

Il dott. Mercuri dice ci sono molte organizzazioni in cui l'HR sta sfruttando la leva della cultura per essere agenti della trasformazione, in Agos infatti l'area si chiama transformation & Support.

In merito a cosa potrebbe servire nella cassetta degli attrezzi dell'HR individua le seguenti competenze: Competenze di marketing, sempre più nelle moderne organizzazioni si confezionano prodotti da **marktizzare** e sono tanto più efficaci quanto più sono comprati alla popolazione.

Aggiunge anche competenze più generali che si ricercano sui nuovi assunti cita il libro **Mindset**, Carol Dewek, testo profetico per quello che vuole essere la nuova forma leadership, una leadership alimentata da growth mindset, capacità di apprendere, raccogliere sfide, ascoltare anche le critiche e farne strumento per lo sviluppo che più che una competenza è un atteggiamento verso il mondo e che se ce ne fosse di più farebbe gran bene alle organizzazioni.

Riprende la parola il dott. Vitale il quale rivolgendosi ai docenti presenti in merito a quanto emerso comunica essere importante inserire corso di storytelling per tutti coloro che ambiscono ad entrare nella funzione HR.

Il dott. Ernesto Martinelli, in pieno accordo con quanto detto dal dott. Mercuri, aggiunge che il compito HR è molto delicato. Perché quello che abbiamo vissuto ha determinato che dobbiamo essere in grado di individuare e valorizzare il talento che ogni persona è in grado di esprimere. Quindi più che essere orientati verso il divario tra le persone dovremmo orientarci verso il valore che ogni persona sa dare in un contributo sinergico e collettivo.

Tornando alla domanda **Cosa ci aspettiamo dai giovani?** Dice di credere molto in questa generazione di giovani perché vede molte qualità ed elementi in grado di orientare le prospettive del lavoro. Quello che ancora non vede è la disponibilità di spostarsi a livello geografico. In considerazione della prospettiva futura non sarà difficile trovare delle persone fisicamente basate in Italia ma che gestiranno progetti in Sudamerica per esempio. Per concludere dovremmo iniziare a ragionare e investire su un limite alla mobilità. In ultimo, cita il tema di come le aziende sapranno ridefinire i meccanismi di recruiting e i relativi investimenti e di quanto saranno in grado di attrarre talenti considerando che si stanno sviluppando molte piattaforme di sourcing di talenti a progetto e quindi ragionare su come attrarre in maniera stabile i talenti sarà una challenge importante per le organizzazioni.

La dott.ssa Emilia Rio scrive in chat che deve scollegarsi dalla call e ringrazia per l'interessante panel.

Prende la parola il dott. Nardone il quale sottoscrive l'importanza di saper leggere correttamente il conteso e avere capacità di fare analisi critica. Questo risulta fondamentale soprattutto quando si è in fase di cambiamento. I giovani portano nuove aspettative e mentalità diverse rispetto ai contesti nei quali si inseriscono e quindi l'importanza di saper promuovere nuove soluzioni. Da qui si ricollega anche alla capacità di fare marketing, anticipata dal dott. Mercuri. Continua citando una delle skill riportate in slide, Leadership & Social Influence, un tema molto importante in relazione al come utilizzare gli



strumenti social anche per comunicazione interna per includere e coinvolgere in modo efficace le risorse verso le nuove modalità gestionali proposte. Questo è un aspetto rilevante e imprescindibile anche nella ricerca dei nuovi giovani che vengono inserite nell'organizzazione.

Il dott. Vitale riprende la parola, ringraziando i panel e assicurando che Luiss/LSB si impegneranno a gestire gli input condivisi in soluzioni concrete nei programmi aggiornando i panelist su quanto verrà fatto. A tal proposito, invita i partecipanti a portare queste sfide nelle aule così da apportare anche il loro contributo e portare le nuove skill nelle aule.

L'incontro termina alle ore 16:40.