



Intervista a

NADIA BERTAGGIA

**COME ESSERE UN HR "VERO" PER
TRASFORMARE TUTTO IN REALTA'**



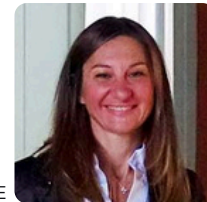
STUDIO DAVERIO E FLORIO

**CON IL D.L. DEL 7 MAGGIO SCORSO, CRESCONO LE
RESPONSABILITÀ PER L'INPS NELLA DIGITALIZZAZIONE DEL
PAESE, ANCHE PER QUANTO RIGUARDA L'ATTIVITÀ DI
INCONTRO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO**

INTERVISTA A NADIA BERTAGGIA

HR DIRECTOR & ORGANIZZAZIONE DI SODEXO

COME ESSERE UN HR "VERO" PER TRASFORMARE TUTTO IN REALTÀ'



DI MARINA VERDERAJME



Iniziamo da un breve racconto di Nadia Bertaggia e da dove nasce la vocazione per le Risorse Umane?

Il mio ruolo mi appassiona moltissimo e la vocazione per le risorse umane nasce da quando ero ancora molto giovane. Ero ancora adolescente quando mi divertivo tantissimo a leggere i libri che spiegavano i comportamenti e le ragioni di questi comportamenti umani, nella società e nelle organizzazioni. Ero costantemente spinta dalla necessità di capire perché le persone si comportavano in un modo piuttosto che in un altro, di capire le origini di tanti stereotipi e perché le donne venissero trattate diversamente dagli uomini e dovessero rispondere a precise aspettative. Tutto questo mi porta a una ricerca continua per capire e darmi delle risposte. Ho deciso di andare a lavorare e studiare all'estero per vivere in un contesto più vicino alle mie esigenze, poiché trovavo il contesto italiano in quegli anni non rispondente ai miei bisogni e alle mie aspettative. Decisi di abbandonare le attività che svolgevo in Italia e di proseguire a Londra con un lavoro a tempo pieno e la mia laurea in psicologia del lavoro serale. Dalla psicologia del lavoro, presso l'università di Londra, si avvicina una borsa di studio che offre il governo inglese dopo la laurea a studenti meritevoli e io continuo il mio percorso presso Imperial College (università di Londra) nella facoltà di ingegneria. Studio l'impatto della tecnologia sull'essere umano, e mi specializzo in economia e sul cambiamento



NADIA BERTAGGIA
HR DIRECTOR & ORGANIZZAZIONE
DI SODEXO

organizzativo. A questo punto vengo chiamata da Olivetti, ancora una grandissima azienda, in quel momento siamo nella seconda parte degli anni '80 e vengo assunta nel centro di psicologia all'interno della direzione risorse umane. Da qui la conferma assoluta che il mio ruolo non poteva che essere nelle risorse umane e da quel momento infatti mi proietto su una serie di progetti nuovi, innovativi, creativi che solo un'azienda libera e intellettuale come Olivetti permetteva di perseguire. Cominciammo con un progetto estremamente importante che vedeva coinvolti tutti i media finanziari ed economici d'Europa con annunci per reclutare i migliori ingegneri in Europa e procedere poi con un assesment centre, tra i primi sul mercato che io stessa erogavo insieme ad un altro consulente.

In questa esperienza fantastica, sviluppiamo un progetto di due anni, dove reclutavamo i migliori ingegneri che venivano inseriti in un percorso di formazione per due anni, alternando formazione in aula e formazione on the job. Alcune tra le maggiori aziende informatiche dell'epoca ci chiedevano come avevamo messo in piedi un progetto così innovativo. L'interesse per le persone, per l'innovazione e per le nuove tecnologie ha sempre fatto parte del mio approccio a questo ruolo, che è quello di direttore di risorse umane, in quanto attraverso la passione io considero questo ruolo quasi una vocazione. Penso che per svolgere bene questo lavoro si debba essere veramente interessati alle persone, al loro sviluppo, alla loro motivazione all'interno di un'azienda e da qui viene tutto il resto. Sviluppo, engagement, motivazione delle persone fanno la ricchezza delle aziende. Determinazione e interesse reale del responsabile delle risorse umane nei confronti delle persone è un ulteriore elemento importante. Se noi HR siamo veri e determinati tutto il resto diventa realtà.

In questa epoca di grandi cambiamenti accelerati dalla pandemia, come accompagna questa sua vocazione e con quali strumenti?

Il primo modo è lavorando per imprese responsabili, vale a dire imprese che cercano di realizzare obiettivi economici e sociali per sé e per la collettività. Facciamo l'esempio del Covid, l'impresa responsabile si adopera

immediatamente per aiutare le persone, sia all'interno che all'esterno. Prima di tutto mettendo in sicurezza tutte le nostre persone e quelle dei nostri clienti e poi come esempio tangibile abbiamo ceduto l'equivalente dei nostri bonus trasformandolo in vouchers di acquisto per tutte le nostre persone. Per esempio, con le scuole chiuse, le nostre persone non lavoravano ed erano in cassa integrazione ma ricevevano anche un aiuto concreto da parte dell'azienda. Negli ospedali le nostre persone lavoravano di più, al contrario delle scuole, perché l'aspetto sanitario era un'emergenza, quindi allora abbiamo dato premi di riconoscimento per lo sforzo fatto. È questo che l'azienda responsabile deve fare, cercare di creare bene per se stessa ma anche per gli altri. Nel concreto adesso noi abbiamo progetti come il "Better Tomorrow Plan" e Stop Hunger con i quali noi applichiamo il concetto di bene e di obiettivi sociali alle nostre persone, alle persone dei nostri clienti, alle comunità e al pianeta.

Parliamo di giovani e di co-presenza di più generazioni in azienda.

Forse la questione giovani e mercato del lavoro, è una delle sfide maggiori che noi che ci occupiamo di risorse umane dobbiamo affrontare. Prima di tutto perché abbiamo comunque una contemporaneità di vita tra generazioni più esperte e le nuove generazioni che devono entrare nel mondo del lavoro ma che hanno poca esperienza e approcci diversi. **Per essere concreti e dare qualche esempio, noi ci siamo attrezzati per gestire il mix generazionale cercando di cogliere gli aspetti più importanti, che sono l'esperienza delle persone più senior, con un certo disorientamento delle persone più giovani.**

Affianchiamo pertanto alle persone più giovani, una persona più esperta come tutor o mentor. In questo modo facilitiamo un "travaso" fertile e ognuno può acquisire qualche beneficio. Se noi pensiamo ai giovani di oggi, sempre connessi sui

social, totalmente digitali, dobbiamo porci l'obiettivo di far vivere loro l'esperienza lavorativa in presenza per acquisire quell'esperienza tangibile all'interno dell'organizzazione perché questo permette non solo l'arricchimento professionale ma anche la socializzazione. A questo fine è importante creare anche degli spazi fisici che possono favorire questi scambi tra generazioni diverse, che possa permettere loro un travaso proficuo e reciproco beneficio, che sarà molto importante per l'azienda, per evitare divari è favorire l'inclusione di tutti. Penso che su questo noi dobbiamo essere preparati e spingerci ad avere idee nuove e creare anche ambienti nuovi che meglio rispondano al nuovo modo di interpretare il lavoro, ai valori dell'azienda e a quelli delle persone in generale.

La partecipazione alla vita associativa di GIDP ha come obiettivo principale il confronto e la crescita. In che modo aiuta nella vita d'impresa?

Io penso che lo scambio e il confronto siano sempre utili. Il confronto e la possibilità che l'associazione GIDP ci può dare è proprio favorire questo scambio ma anche lo scaturire di idee nuove che arrivano e che derivano dal confronto. Quindi ritengo che sia un'attività fondamentale che vada rinforzata su temi importanti che spesso si affrontano con GIDP e sia da sponsorizzare, da supportare e far crescere. Il ruolo dell'HR Director diventa sempre più complesso e quindi al di là della passione e della vocazione, sia anche necessario know how e conoscenza, e la conoscenza si acquisisce non solo attraverso la formazione ma anche attraverso lo scambio con altri.

Quanto è importante per il ruolo dell' HR la formazione continua?

Io penso che al di là dell'interesse verso le persone, gli HR Director devono essere molto

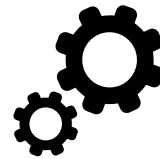
curiosi. La curiosità ti porta sempre a formarti, a capire e ad acquisire nuova conoscenza, ma devono essere anche sempre molto aperti, perché c'è una continua innovazione ed evoluzione. Anche l'intelligenza artificiale avrà un impatto sulle risorse, sulle attività che le persone svolgono, sui giovani. Quindi io penso che il direttore delle risorse umane, alla portata con i tempi dovrà avere di più di qualsiasi altra funzione o ruolo apicale nell'azienda, per essere il drive di azioni importanti, dovrà avere di più di tutto, quindi anche la preparazione dovrà essere profonda; non basta essere "psicologi" o interessati esploratori dell'essere umano, serve anche la conoscenza del business e la preparazione economica per avere un impatto forte in azienda. La combinazione dell'interesse per le persone, la conoscenza delle persone, l'empatia, la gestione del conflitto, la conoscenza del business e una base economica, aiuteranno moltissimo nel vedere la funzione del personale come la funzione principale che guida il cambiamento e soprattutto guida l'importanza delle persone e le valorizza all'interno dell'. L'organizzazione che si occuperà solo del profitto non andrà molto lontano.

Concludiamo con una nota personale inerente ad hobby o attività che la aiutano a rigenerarsi

Io sono un po' spericolata, ho provato diverse attività sportive nel modo più spericolato possibile. Ancora oggi mi diletto nel mountain biking, vivo vicino alla montagna (durante i weekend) quindi è chiaro che c'è il contesto giusto per divertirsi. Ovviamente leggo e mi diletto con molta musica, che può variare dalla classica al rock, anche perché avendo due figli abbastanza giovani mi educano molto su questo fronte. Ho un serio e vero interesse anche nella collettività e nel sociale, per cui mi occupo di un paio di fondazioni, che seguirò più da vicino quando non mi occuperò più di persone all'interno dell'azienda.

Grazie Nadia!

PARTNER GIDP



Daverio & Florio

CON IL D.L. DEL 7 MAGGIO SCORSO, CRESCONO LE RESPONSABILITÀ PER L'INPS NELLA DIGITALIZZAZIONE DEL PAESE, ANCHE PER QUANTO RIGUARDA L'ATTIVITÀ DI INCONTRO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO

di Prof. Avv. Vincenzo Ferrante

Ordinario di Diritto del lavoro nell'Università Cattolica S. C. di Milano
Partner dello Studio Legale Daverio & Florio

Sono passati oramai più di trenta anni dalla “legge Biagi” (d. lgs. 276 del 2003) e la sola parte di quella riforma che resta ancora oggi in vigore senza aver conosciuto modifiche o stravolgimenti è il riassetto dei servizi all’impiego (un tempo si sarebbe detto: “il collocamento”) che, tuttavia, aspetta ancora di essere completato mediante la creazione di una piattaforma unica, capace di concentrare in un unico luogo telematico le offerte e le domande di lavoro. La cosa, in un tempo nel quale si discute delle applicazioni dell’intelligenza artificiale, può apparire incredibile, se non fosse che una vera e propria accelerazione è dovuta alla introduzione del reddito di cittadinanza, avvenuta nel gennaio 2019 con il decreto-legge n. 4.

Per evitare, infatti, che i beneficiari del sussidio rimanessero a vita disoccupati è stato previsto un raccordo con il sistema del collocamento pubblico, creando un percorso assistito di accompagnamento al lavoro. Già

grazie alle previsioni del d. lgs. n. 105 del 2015, all’interno della riforma del **Jobs Act**, infatti, si era regolato in maniera minuziosa l’accesso dell’utente al servizio pubblico, mediante la registrazione sul sistema informativo unitario delle politiche del lavoro (di cui all’art. 13, d.lgs. n. 150/2015). È in quel momento che il soggetto (salvo che non si sia già rivolto all’INPS per la richiesta di NaSpl) è tenuto a dichiarare la propria immediata disponibilità al lavoro, rispondendo ad un questionario, che consente di attribuirgli in via automatica una prima profilatura.

A questa prima fase, ne segue una successiva, nella quale sono chiamati ad operare i Centri per l’impiego (e le agenzie private accreditate) al fine di verificare in concreto quali siano le possibilità di immediata ricollocazione del soggetto, individuando eventualmente un percorso di aggiornamento o di riqualificazione professionale. Nei casi nei quali le possibilità di reimpiego appaiono remote, invece, si ipotizza

un percorso più complesso che può finire per interessare anche i servizi sociali.

Appare evidente come, al fine di garantire la piena operatività del sistema, che deve mirare a facilitare l’incontro fra la domanda e l’offerta di lavoro, sia essenziale la predisposizione di un sistema informatico, unico per tutta la Penisola e capace di far dialogare fra loro tutti i numerosi soggetti, pubblici e privati, che partecipano al sistema del collocamento.

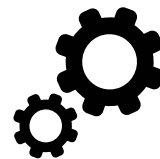
A seguito della riforma del 2015 era stato così istituito, dopo quasi venti anni di attesa, una piattaforma unica (il “Sistema informativo unitario delle politiche del lavoro”: SIUPOL), articolato in un nodo nazionale e in nodi regionali, e finalizzato ad incorporare tutte le banche dati già esistenti e cioè: la banca dati dei lavoratori che percepiscono ammortizzatori sociali; tutte le comunicazioni obbligatorie per legge, i dati di gestione dei servizi per l’impiego, nonché il sistema della



PARTNER GIDP



Daverio&Florio



formazione professionale. In questo modo, ogni volta che uno degli enti che partecipa al sistema (centri per l'impiego, operatori privati accreditati, enti previdenziali o formativi etc.) si trova dinnanzi ad un disoccupato dovrebbe avere di costui una visione completa, come se potesse consultare un «fascicolo elettronico» che riassume la storia formativa, lavorativa, previdenziale e contributiva del lavoratore.

Per consentire, poi, che questo sistema interagisca anche con quel versante delle politiche attive che riguarda i soggetti che percepiscono il reddito di cittadinanza, già l'art. 6, co. 2, del d.l. n. 4/2019 aveva dato vita ad una piattaforma digitale chiamata a collegarsi al SIUPOL. Tali previsioni però, al pari delle precedenti, sono rimaste senza concreto seguito, di modo che è solo con il d.l. 4 maggio 2023, n. 48 che si è provveduto a riformare questo strumento, collocandolo però nell'ambito del potente sistema informatico dell'INPS e ribattezzandolo "Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa" (SIISL).

In questo modo, chi vorrà accedere al "Supporto per la formazione e il lavoro" (che ha preso il posto del reddito di cittadinanza per i soggetti considerati "occupabili") dovrà presentare domanda in via telematica all'Inps e, dopo una prima verifica dei requisiti, sarà invitato a iscriversi proprio al SIISL, sempre

sempre on-line, o in autonomia, o anche recandosi presso un centro dell'impiego, o presso un patronato, o un centro di assistenza fiscale.

La sequenza procedurale sarà in sostanza la medesima che è richiesta ad ogni disoccupato che gode della NASpl e che prima si è ricordata: sarà necessario dichiarare la propria immediata disponibilità al lavoro e autorizzare la trasmissione dei propri dati ai centri per l'impiego, alle agenzie per il lavoro e agli intermediari autorizzati, oltre che ai servizi per il lavoro accreditati.

Sulla piattaforma verranno, quindi, a confluire tutte le operazioni rivolte all'incremento della professionalità o alla ricerca di un lavoro, provvedendosi così ad un aggiornamento periodico (e in certi casi costante).

Anche per i beneficiari dell'Assegno di inclusione (che ha preso il posto del RdC per i soggetti che si prevede troveranno maggiori difficoltà nel trovare occupazione o che hanno figli o genitori a carico) si prevede l'attivazione di un percorso analogo, anche se in quel caso potranno essere coinvolti anche i servizi dei comuni, per quei profili che attengono al contrasto alla marginalità sociale (si pensi all'evasione dell'obbligo scolastico da parte dei minori, alle situazioni di più grave degrado o di difficoltà cronica). L'aspetto tecnologico, come

ognuno può intuire, è centrale poiché è solo con la creazione e lo sviluppo di una piattaforma unica che le politiche per il lavoro potranno finalmente far registrare quel passo in avanti che si attendeva da due (o forse tre) decenni. Come forse pochi sanno, però, in questo settore l'INPS gioca un ruolo centrale, poiché gestisce una delle banche dati più grandi d'Europa.

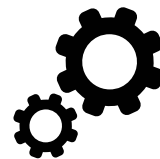
Negli altri paesi del Continente, infatti, è abbastanza raro che tutte le prestazioni previdenziali siano concentrate in capo ad un solo soggetto, di modo che spesso la previdenza è gestita da più enti (che provvedono al pagamento delle pensioni, alle indennità di malattia o di disoccupazione, ai trattamenti di famiglia). Al contrario, in Italia, l'INPS è venuto ad incorporare anche i regimi speciali che prima erano previsti per i dirigenti d'azienda industriale (INPDAl), per i lavoratori pubblici (INPDAP) o per quelli dello spettacolo (ENPALS) e, da ultimo, anche per i giornalisti (INPGI), cosicché nei fatti solo i liberi professionisti si sottraggono ora alla presenza dell'INPS (che pure riguarda artigiani, coltivatori diretti e commercianti). Allo stesso tempo, l'INPS paga, non solo le pensioni di reversibilità e i trattamenti di disoccupazione, ma anche tutti i trattamenti assistenziali che sono finanziati sulla scorta di appositi trasferimenti statali (come, per fare qualche esempio, l'indennità di accompagnamento o le pensioni "sociali"). Non deve stupire, allora, se, a



PARTNER GIDP



Daverio&Florio



fronte di questa robustissima capacità di elaborazione dati, l'INPS si sia ora proposto anche come soggetto chiamato a gestire, nei fatti, i sistemi informatici del collocamento. Ed infatti, l'art. 26 del recentissimo d.l. 7 maggio 2024, n. 60 ("ulteriori disposizioni urgenti in materia di politiche di coesione, in GU n. 105 del 7 maggio 2024) - attualmente in corso di conversione in legge - viene ad affidare all'Istituto, mediante istruzioni da emanarsi con decreto del Ministero del lavoro, il ruolo di vero e proprio gestore della piattaforma di incontro fra domanda ed offerta di lavoro, prevedendo che alla piattaforma possano avere accesso diretto i datori di lavoro e le persone alla ricerca di occupazione è consentito, i primi per pubblicare «le posizioni vacanti all'interno dei loro organici» e i secondi per svolgere le ricerche utili a trovare un impiego. Il sistema aspira peraltro al monopolio del servizio, tanto che al comma 2 dello stesso art. 26 si prevede che nel sistema gestito dall'INPS «sono inserite anche le posizioni vacanti pubblicate dai datori di lavoro su piattaforme pubbliche nazionali e internazionali».

In questo modo viene altresì consentito anche il monitoraggio delle attività formative svolti dagli enti accreditati (verificando quanto in concreto esse siano utili al reimpiego dei disoccupati) al fine di attribuire ad ognuno di

essi un punteggio in termini di performance.

Né il sistema resta insensibile alle novità tecnologiche più avanzate, tanto che al comma 3 si prevede l'utilizzo «nei limiti consentiti dalle disposizioni vigenti» di strumenti di intelligenza artificiale per l'abbinamento ottimale delle offerte e delle domande di lavoro inserite sulla piattaforma. In questo modo dovrebbe venire individuata una più ristretta cerchia di possibilità al cui interno operare più facilmente l'incontro fra domanda ed offerta, sulla base di criteri non dissimili da quelli che già da tempo offrono, per es., a chi naviga su internet il link a pagine che trattano argomenti affini rispetto a quelle che al momento si stanno consultando.

Una volta che questo modello venisse realizzato in concreto, in esito alla definitiva conversione in legge, non si assisterà, comunque, alla fine dei servizi all'impiego, poiché deve rimanere evidente che l'incontro tra domanda e offerta di lavoro solo raramente può avvenire in maniera puramente automatica, di modo che grande resta ancora il ruolo affidato ai singoli operatori chiamati, prima dell'inserimento dei dati sulla piattaforma, a profilare correttamente le competenze individuali, ma soprattutto ad individuare percorsi di riqualificazione professionale capaci di attrarre veramente verso un'occupazione di qualità i tanti

disoccupati italiani. Ed in questa direzione i Centri per l'impiego e le singole Regioni, che sino ad ora hanno organizzato il servizio fra mille difficoltà e dovendo fronteggiare anche la possibile soppressione delle province (poi rigettata con il referendum popolare del 2016), saranno chiamati ancora ad una intensa attività, se non vogliono cedere il passo all'Istituto, una volta che questo si sia fatto avanti per accorpare anche i servizi di collocamento alla gestione di ciò che rimane del Reddito di cittadinanza.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it

ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.

ADVANT Nctm



ASACERT
ASSESSMENT &
CERTIFICATION



powered by **CRIF**

bonoos
TUTTO IL WELFARE CHE C'È

DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE



JOB FARM
ACTI **ITALIA** RECRUIT



RIsoRSE
seek your growth

SEAC

STUDIO ASSOCIATO PAGANI
CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL