

HR FOCUS

M A G A Z I N E



GLORIA MUTTI

**OSARE PER CONOSCERE
SE STESSI E CRESCERE**

**I NOSTRI GAMES OF HR:
IUCUNDE DOCET**

**NE PARLIAMO CON
ANDREA BENNARDO**



OSARE PER CONOSCERE SE STESSI E CRESCERE

**INTERVISTA A GLORIA MUTTI
RESPONSABILE RELAZIONI SINDACALI E POLITICHE DI WELFARE
FEDERLEGNOARREDO**



DI MARINA VERDERAJME

Come spesso accade sono arrivata a rivestire questo ruolo in modo non programmato, non esattamente ricercato: la mia formazione scolastica è di natura prettamente economica, ho studiato ragioneria e successivamente mi sono laureata in Economia aziendale; nella fase finale degli studi ho preso contatto con un'associazione di categoria per la quale ho successivamente svolto uno stage formativo. Durante questo stage ho avuto modo di approcciare tutto ciò che è il diritto del lavoro, l'ambito sindacale e la consulenza alle aziende per la gestione dei rapporti di lavoro. Ho studiato la normativa giuslavoristica e alla conclusione dello stage, poiché si era nel frattempo aperta una posizione, mi è stato offerto di rimanere con un contratto di assunzione. A questo punto ho iniziato a tutti gli effetti il mio percorso di crescita professionale affiancata da esperti del settore, seguendo vari seminari formativi, e mi sono costruita un'esperienza nel ruolo. Dopo qualche anno, ho avuto un'ulteriore opportunità e sono diventata responsabile risorse umane e organizzazione di un'azienda di circa 500 dipendenti... è stato davvero un bel salto. In questa seconda esperienza ho arricchito ulteriormente la conoscenza della gestione delle dinamiche aziendali, che di fatto non si studia sui libri, perché si tratta di prassi e dinamiche relazionali a vari livelli e la gestione delle trattative e delle relazioni sindacali. E in questo modo ho proseguito e approfondito il mio percorso nell'ambito delle risorse umane per approdare, infine, in FederlegnoArredo, la Federazione che rappresenta le imprese della filiera italiana del legno-arredo.

In che modo si strutturano relazioni sindacali efficaci?

Si tratta di un lavoro di relazione che non prevede una formula magica che si possa applicare a tutte le situazioni, a tutti i rapporti: il consiglio che do è quello di cercare sempre di instaurare una comunicazione positiva con l'altra parte, perché alla fine l'obiettivo di ogni trattativa, di ogni incontro sindacale è trovare un accordo che porti dei benefici a entrambe le parti.

E per questo, per la mia esperienza, investire del tempo per costruire una relazione è importante. Questo approccio può aiutare anche a trovare dei punti di incontro su tematiche che in prima battuta possono sembrare totalmente contrapposte. E non si tratta di diventare amici o di entrare eccessivamente in confidenza... stiamo parlando comunque di rapporti di lavoro, di affrontare tematiche molto serie e rigorose. L'importante per me è gestire queste dinamiche con correttezza e rispetto, dare e chiedere rispetto.

L'altra sua delega è inerente alle politiche di welfare. Quanto sono importanti in azienda? e nei confronti dei giovani?

Si parla tantissimo di welfare negli ultimi anni, è un tema molto attuale. È un mondo, un insieme di servizi e strumenti che l'azienda può mettere a disposizione dei propri dipendenti ed è fondamentale per creare un clima positivo, per generare fiducia all'interno dell'azienda e quindi anche per trattenerne i propri dipendenti e attrarre nuovi talenti. Il welfare rappresenta davvero un'opportunità per le aziende di investire sulle proprie persone e contribuire a creare un ambiente positivo, più sereno dove le persone si sentono bene e lavorano con maggiore qualità, più efficienza e impegno. In quest'ottica, FederlegnoArredo ha introdotto un piano di welfare aziendale che è molto apprezzato dai dipendenti.



Gloria Mutti
Responsabile relazioni sindacali e politiche di welfare per FederlegnoArredo

GIDP ha dedicato il 2025 al tema delle generazioni in azienda. Nella vostra realtà come lo state affrontando?

Sicuramente è la realtà che viviamo, che possiamo vedere anche noi. Oggi ci sono effettivamente più generazioni all'interno della stessa azienda. In FederlegnoArredo, ad esempio, "convivono" ben quattro generazioni differenti, dagli under 30 agli over 60. Si inseriscono i ragazzi fin da quando sono studenti tramite i tirocini e poi via via si arriva fino alle figure più senior, ormai prossime alla pensione. Sono mondi diversi e modi di comunicare diversi, che affrontano e vivono il lavoro in modo diverso. Dal mio punto di vista anche questo è un valore, è un aspetto che può arricchire sia l'azienda in quanto organizzazione sia i singoli individui. Voglio dire che ognuno ha da imparare dall'altro ed è una soddisfazione quando si riesce, ad esempio, ad affiancare un ragazzo giovane ad una figura senior. In questi casi, accade spesso che il senior sia orgoglioso di trasmettere la propria esperienza al giovane collega ed è altrettanto bello e arricchente vedere l'entusiasmo del giovane. Quindi riuscire a far convivere questi mondi è sicuramente un aspetto vincente.

Cosa pensa dell'intelligenza artificiale che sta pervadendo le nostre vite e anche le nostre imprese?

Io stessa sono molto curiosa sul tema e infatti sto partecipando in prima persona ad azioni formative e approfondimenti per capire meglio dove stiamo andando, dove ci può condurre l'utilizzo dell'intelligenza artificiale anche nell'attività quotidiana. FederlegnoArredo, attraverso la Società FederlegnoArredo Eventi SpA, nell'ambito delle numerose attività di promozione e sviluppo delle imprese della filiera, si occupa anche di organizzare corsi di formazione per le aziende e già nel 2024 sono stati svolti dei corsi proprio sull'intelligenza artificiale e altri verranno erogati nei prossimi mesi. È un mondo in divenire, quindi in questo momento è sicuramente un tema da considerare, anche per capire gli impatti che l'intelligenza artificiale avrà sull'attività lavorativa delle persone nei vari ruoli e ambiti aziendali.



A proposito di formazione quanto pensa che sia importante la formazione per migliorare le organizzazioni aziendali? Che cosa fate in tal senso?

Ci concentriamo in particolare sui corsi di formazione legati alle figure ricercate all'interno della nostra filiera. Come accennavo prima, l'area formazione organizza e mette a disposizione delle aziende dei corsi che possono proprio essere interessanti per le figure specifiche. La formazione è fondamentale sia prima di entrare in azienda, sia durante la permanenza in azienda per rimanere sempre aggiornati e al contempo crescere come individui e come professionisti. E' come avere uno sguardo proiettato verso il futuro per accrescere le proprie competenze e migliorare.

Lei è anche membro del Consiglio di Amministrazione del Fondo Pensione Arco. Quanto è importante per i giovani valutare con attenzione la previdenza integrativa? E perché, secondo lei?

Il Fondo Pensione Arco è il fondo di previdenza integrativa istituito nell'ambito del contratto collettivo nazionale del comparto Legno-Arredo Industria. La previdenza integrativa è un tema molto d'attualità ed è particolarmente rilevante perché è uno strumento attraverso il quale tutti i lavoratori, a partire dai più giovani, possono costruirsi una pensione integrativa che andrà poi a sommarsi alla pensione pubblica che percepiranno in seguito al pensionamento. È molto importante iniziare a pensarci fin da giovani perché, in particolare per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1996, il sistema di calcolo delle pensioni è cambiato e oggi si basa unicamente sui contributi versati. E quindi va da sé che, considerando che in questi ultimi anni le carriere lavorative sono diventate, spesso, discontinue con l'ingresso nel mondo del lavoro ritardato rispetto al passato, e considerando altresì che le retribuzioni soprattutto all'inizio della carriera lavorativa possono essere modeste, la pensione pubblica che potranno percepire i giovani di oggi non sarà del tutto congrua per garantire un tenore di vita adeguato. Per queste ragioni, pensare a un'integrazione è fondamentale. Inoltre, attraverso lo strumento della previdenza integrativa, le aziende possono a loro volta investire e dare un sostegno ai lavoratori perché i contratti collettivi, nel momento in cui un lavoratore si iscrive al fondo di previdenza di categoria, prevedono che l'azienda versi a sua volta una quota aggiuntiva. Si tratta a tutti gli effetti di uno strumento di welfare, di sostegno dei propri lavoratori pensando al futuro.

Concludiamo questa nostra chiacchierata con una passione personale che vuole condividere con i nostri soci Hr.

Da sempre, già da quando ero ragazzina, ho una passione per la lettura. Mi sposto quotidianamente in treno e ho sempre un libro o il Kindle con me e devo dire che la lettura mi aiuta veramente a liberare la mente e in questo senso mi aiuta anche a gestire quelli che possono essere maggiormente i picchi di stress o di impegno lavorativo. Fino a qualche tempo fa amavo leggere anche dei romanzi in francese, perché ai tempi dell'università ho partecipato al programma Erasmus e ho vissuto un anno a Parigi e questa esperienza, vissuta a poco più di vent'anni, mi è rimasta nel cuore. E infatti a volte mi succede ancora di guardare i canali tv, leggere libri e ascoltare musica in francese; sento che mi fa bene recuperare questo pezzo di vita, perché è stato un anno veramente molto arricchente e speciale.

Da superlettrice dunque quale libro consiglia ai nostri lettori?

Un libro che ricordo con piacere, che è appunto l'ultimo che avevo letto in francese è Notre-Dame de Paris di Victor Hugo, che ho ripreso in mano dopo l'incendio della cattedrale di Notre-Dame. Un po' complesso, in particolare all'inizio, soprattutto nella versione in lingua originale, ma ammetto di averlo riletto con emozione.

A proposito di giovani e ripensando ai miei anni universitari e all'esperienza dell'Erasmus un consiglio che mi sento di dare è: osare. E' una parola che porto sempre con me. Osare, nel senso di avere coraggio e non fermarsi di fronte a un timore. Osare a volte può davvero dare delle grandi soddisfazioni perché mi sono resa conto che spesso si fanno delle cose che non sappiamo di sapere, si hanno delle risorse, delle conoscenze, delle competenze di cui non siamo consapevoli o si sottovalutano e solamente osando vengono alla luce.

Io l'ho fatto, quando ho partecipato al programma Erasmus (erano i primi anni e non c'era l'organizzazione di oggi): sono partita da sola, con lo zaino in spalla e senza un posto dove andare, mi sono appoggiata inizialmente a un ostello e da lì è iniziata la mia avventura. E anche quando mi sono avvicinata al mondo del lavoro e ho avuto l'opportunità di esplorare un settore che non avevo considerato e che non conoscevo, mi sono buttata e ho scoperto un mondo affascinante e dinamico, e ho anche scoperto di possedere delle attitudini a livello relazionale e organizzativo che mi hanno consentito di crescere e realizzarmi professionalmente.

Grazie Gloria!



I NOSTRI GAMES OF HR: IUCUNDE DOCET

**NE PARLIAMO CON ANDREA BENNARDO
HEAD OF STRATEGY AND BUSINESS DEVELOPMENT DI PERFORMANSE ITALIA**

Una ventina di anni fa mi si è aperto un mondo. Anzi, ci si è aperto un mondo, grazie all'incontro con Maria Cecchin, con PerformanSe e i suoi strumenti.

Dopo l'università, ho svolto un percorso professionale e formativo abbastanza variegato, con dei periodi anche all'estero. Non avevo un focus professionale preciso, fino all'incontro con Maria, che già si muoveva all'interno del mondo dell'orientamento degli adulti, della pedagogia, della formazione, dello sviluppo e bilancio delle competenze, e che aveva già conosciuto la realtà di PerformanSe.

Ci siamo resi conto da subito che PerformanSe era uno dei pionieri di questo tipo di strumenti, a supporto della valutazione di competenze comportamentali, soft skills e motivazioni nel contesto professionale.

In un momento in cui questi strumenti si affacciavano sul mercato italiano, che nel nostro Paese ancora non era sviluppato e nemmeno maturo, PerformanSe era fra i primi editori, e non c'erano molte altre proposte. Si utilizzavano solo in aziende molto mature e strutturate, e in parte è ancora così.

Abbiamo colto questa opportunità imprenditoriale di essere tra i primi: abbiamo pensato che potesse essere interessante proporlo alle aziende in Italia.

Una duplice fortuna: non solo quella di incontrare un pioniere in questo settore, ma anche un editore che, dal punto di vista etico e pedagogico, già si distingueva rispetto agli altri.

Perché la visione culturale di PerformanSe è quella di proporre degli strumenti multi-scientifici per osservare la persona da più angolature diverse, per poter leggere il comportamento di qualcosa di altamente complesso come la persona umana. Con il supporto di quello che prima si chiamava informatica, e ora si è evoluta in Intelligenza Artificiale.

Di quale tipo di supporto c'è bisogno in azienda in questo momento storico di grandi cambiamenti?

Rispetto al passato, gli HR di tutte le realtà si trovano oggi ad avere un ruolo strategico.

Le nuove necessità nella gestione del capitale umano aprono loro opportunità interessanti, e richiedono il giusto supporto per svolgere al meglio il loro lavoro. Integrare il digitale, fornire loro gli strumenti di cui hanno bisogno per compiere questo "salto culturale" e restare al passo con quello che è oggi la Persona al Lavoro: le sue competenze, le necessità di work-life balance, il contratto psicologico.

L'HR è chiamato a cogliere queste nuove sfide e diventare uno dei ruoli fondamentali all'interno del contesto aziendale.

Qual è la proposta di PerformanSe?

Ci stiamo muovendo in due direzioni: sviluppare e arricchire la gamma di strumenti sulla nostra piattaforma integrata, e coinvolgere le figure HR con attività più ludiche, per adattarci alle modalità delle nuove generazioni e andare incontro alle nuove necessità di formazione.

In entrambi i casi, abbiamo ampliato l'offerta con alcuni aspetti estremamente attuali, come la valutazione delle tipologie di contratto psicologico, che ci permettono di comprendere l'evoluzione nel tempo del rapporto tra lavoratore e lavoro, e di comprendere quali sono le sue aspettative. È interessante scoprire come si relazionano le nuove generazioni nei confronti del mondo del lavoro.

Se da un lato arricchiamo l'offerta contenutistica degli strumenti, dall'altro proponiamo dei workshop innovativi, pur mantenendo sempre il nostro stile: dei momenti formativi dedicati a chi vuole conoscerci e approcciarsi alle tematiche HR in forma ludica, per imparare divertendosi.

L'equipe di ricercatori di PerformanSe ha messo a punto una serie di giochi su diversi temi che toccano il mondo delle attività HR, ai quali si può iscrivere chi ha voglia di "mettersi in gioco", letteralmente.

Li promuoviamo sui nostri social, con le newsletter e anche attraverso GiDP.

Chi partecipa, si porta a casa molti elementi di riflessione, da sfruttare nel proprio contesto lavorativo quotidiano.

Perché proprio la modalità del gioco? Che cosa aggiunge e in che cosa aiuta?

Al di là che iucunde docet, non è un'idea nuova: è da centinaia di anni che questa modalità funziona bene. Il gioco aiuta ad entrare in contatto in modo diretto e piacevole con le tematiche lavorative, sperimentando in prima persona, ed è molto più efficace della formazione frontale tradizionale. A maggior ragione oggi, con una generazione abituata ad altri mezzi, soprattutto quelli digitali: proporre il gioco, elettronico o analogico, consente di mantenere l'attenzione e il coinvolgimento attivi.

Nei primi Games of HR abbiamo parlato di bias nel recruiting, e attraverso il gioco abbiamo compreso l'importanza di integrare delle pratiche, come l'uso degli strumenti, per oggettivare la valutazione della persona: lo strumento non riconosce gli elementi di diversità sui quali noi possiamo avere dei pregiudizi, che condizionano il nostro approccio, anche emotivo, verso chi ci sta davanti.

Abbiamo proposto inoltre un gioco sulla fiducia organizzativa, per apprendere cosa costruisce la fiducia tra colleghi all'interno dell'ambiente di lavoro, con quali parametri diamo fiducia, e come questo influenza l'engagement.

I prossimi li faremo sull'intelligenza collettiva e su come funzioniamo in gruppo.

Lavorare sugli HR per arrivare alle persone che gli HR gestiscono nell'organizzazione?

L'obiettivo è dare degli strumenti sempre più completi all'HR, che possano essere di aiuto nello sviluppo del personale. Fornire degli strumenti di lavoro che si adattano al contesto operativo, non teorici, ma il più possibile pratici per aiutare le persone a crescere all'interno dell'organizzazione. La strada è dare alle persone la possibilità di crescere in termini professionali, di maturità, di autonomia e autorevolezza, perché è questo che ci aiuterà a risolvere le sfide sempre più complesse che stiamo vedendo già quest'anno, e che proseguiranno nei prossimi anni.

Su quali aspetti si devono concentrare gli HR per affrontare le nuove sfide organizzative?

Secondo me, uno dei punti centrali è il focus sulla persona, sulla crescita dell'individuo: accompagnarlo nei processi, fornirgli degli strumenti che siano integrabili all'interno del contesto in cui è chiamato a operare.

Sappiamo quanto sia importante sostenere gli HR: dopo un'esperienza ventennale, in cui il mercato dei tools si sta espandendo e vede la nascita di aziende e prodotti interessanti, le Risorse Umane non sempre si occupano di queste attività nel modo giusto. Dal punto di vista culturale c'è ancora molto su cui lavorare.

Nonostante le università parlino di competenze, nonostante esistano i competence center, nonostante si parli ovunque di competenze, con le persone non si fa ancora il lavoro che sarebbe opportuno fare, e l'HR si trova spesso in difficoltà, perché porta un verbo in un ambiente imprenditoriale non sempre ancora maturo su questo piano.

Quali saranno le prossime proposte di PerformanSe?

Come azienda stiamo crescendo sempre di più a livello internazionale, e abbiamo in cantiere altri due nuovi strumenti: non siamo mai rimasti fermi allo stesso concetto di vent'anni fa, siamo in continua evoluzione. Stiamo sempre integrando, ampliando, proponendo nuovi aspetti, raccogliendo e studiando le competenze del futuro, per capire cosa servirà. Perché negli ultimi vent'anni lo strumento si è focalizzato via via su competenze diverse: quelle che servivano una volta non sono quelle che servono oggi o serviranno domani. Questo è ciò in cui crediamo e per cui lavoriamo.



ANDREA BENNARDO

**Head of strategy and business development
Performanse Italia**

HR FOCUS

MAGAZINE



**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 Gaetana Agnesi n° 3
20135 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it

PARTNER G.I.D.P.



PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE

DIRETTORE RESPONSABILE: MARINA VERDERAJME

TESTATA GIORNALISTICA REGISTRATA PRESSO IL TRIBUNALE DI MILANO N. 139 DEL 02/07/2021