

HR FOCUS

MAGAZINE



HR CARDINE TRA BUSINESS, RELAZIONI SINDACALI E INDUSTRIALI

INTERVISTA A
DANIELE D'ALESSANDRA
HEAD OF EMPLOYMENT
CONTRACTS & LABOR LAW
UNIVERSITA' BOCCONI

COME INCREMENTARE L'EMPOWERMENT DELLE PERSONE IN AZIENDA

INTERVISTA A
BENEDETTA DE MICHELIS
BUSINESS DEVELOPMENT
MANAGER, B2YOU
ALTROCONSUMO



HR CARDINE TRA BUSINESS, RELAZIONI SINDACALI E INDUSTRIALI

Intervista a Daniele D'Alessandra

Head of Employment Contracts & Labor Law Università Bocconi



DI MARINA VERDERA JME

Dove nasce il suo percorso in ambito HR?

Attualmente ricopro il ruolo di Head of Employment Contracts & Labor Law in Università Bocconi.

Mi occupo principalmente di diritto del lavoro, compliance e relazioni sindacali.

Il mio percorso nasce proprio in ambito giuslavoristico: dopo la laurea ho intrapreso la pratica forense in uno studio specializzato in diritto del lavoro, ambito che è poi rimasto il focus della mia attività professionale.

Gli aspetti legali e contrattuali sono fondamentali nella funzione HR. Di cosa si occupa nel suo ruolo?

Oggi occuparsi di Labor Law in azienda non vuol dire limitarsi agli aspetti contrattuali o al contenzioso del lavoro ma avere un ruolo di supporto alle principali decisioni HR e organizzative.

Questo significa occuparsi non solo di procedimenti disciplinari e compliance normativa, ma anche di relazioni sindacali e supporto alle decisioni strategiche e organizzative in cui l'HR stessa è coinvolta.

A tal proposito come vi state organizzando in relazione al recepimento della direttiva EU sulla trasparenza retributiva?

Ci stiamo lavorando già da diversi mesi attraverso una task force interna composta da professionalità HR differenti, tra cui l'area legal, che seguo direttamente, la funzione compensation e il recruitment.

La prima attività è stata un'analisi della situazione esistente, per verificare il livello di compliance della nostra organizzazione rispetto ai principi introdotti dalla direttiva.

Abbiamo quindi avviato una valutazione sia degli aspetti retributivi sia dei sistemi di classificazione e inquadramento del personale.

Nel nostro caso partiamo da una struttura già piuttosto evoluta: l'Università Bocconi dispone di un contratto collettivo aziendale e, recentemente, abbiamo aggiornato il sistema di classificazione introducendo famiglie e ruoli professionali più definiti. Questo ci consentirà di rispondere in modo più puntuale ai requisiti di trasparenza e comparabilità richiesti dalla normativa.

Credo che il valore principale della direttiva sia quello di trasformare principi già consolidati — come equità e non discriminazione — in processi più trasparenti, verificabili e gestibili anche sul piano organizzativo.

L'aspetto più complesso, oggi, riguarda però i tempi e le modalità di recepimento. Nonostante la direttiva sia stata approvata da tempo, le aziende si trovano ancora in una fase di incertezza applicativa, perché il quadro operativo nazionale si è definito molto a ridosso dell'entrata in vigore. Questo rende inevitabilmente più complessa la pianificazione organizzativa e l'adeguamento dei processi interni.

Nel medio periodo, però, penso che l'effetto sarà significativo: aumenterà la trasparenza sui criteri retributivi e porterà le organizzazioni a riflettere in modo più strutturato sui temi dell'equità interna, della valorizzazione delle competenze e della sostenibilità delle politiche di compensation.



DANIELE D'ALESSANDRA
HEAD OF EMPLOYMENT CONTRACTS &
LABOR LAW
UNIVERSITA' BOCCONI

Ci aspettiamo un cambiamento sui temi della trasparenza, sui temi dell'inclusione, dell'equità? E se sì, in che modo?

Sì, credo di sì. Quello che comporterà sarà un cambiamento culturale.

Storicamente le politiche retributive sono sempre state gestite con un elevato livello di riservatezza, seppure riconoscendo impatto e meriti. La trasparenza introdurrà invece una maggiore consapevolezza sui criteri di riconoscimento economico e sulle logiche di equità interna.

Sarà un cambiamento importante nel modo in cui le organizzazioni comunicano e gestiscono il tema della compensation.

Sarà efficace?

Questo lo vedremo col tempo. Io penso di sì e spero che sia uno strumento che possa effettivamente scardinare le situazioni di discriminazione legate semplicemente a un tema di genere.

La valutazione dell'equità retributiva resta comunque un tema complesso, perché occorre tenere conto di competenze, responsabilità, performance e contesto organizzativo.

Quanto è importante per un HR, nello svolgimento del proprio lavoro, il collegamento e la sinergia con altre funzioni e con i vertici aziendali?

È molto importante perché col tempo il ruolo delle risorse umane è molto cambiato, si è evoluto da quello che era una funzione tipicamente amministrativa.

Quando facevo pratica in studio alcuni capi del personale erano anche i capi dell'amministrazione.

Oggi l'HR ricopre una funzione strategica di primaria importanza: non si limita alla tutela dell'organizzazione dai rischi, alla garanzia della compliance normativa in materia di diritto del lavoro o alla corretta gestione amministrativa e retributiva, ma agisce come partner nelle scelte organizzative, accompagnando il business nel raggiungimento dei risultati e degli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità e valore nel lungo periodo.

L'HR è chiamato a svolgere una funzione di equilibrio: deve comprendere le esigenze del business, garantire sostenibilità organizzativa e mantenere aperto il dialogo con le persone e con le rappresentanze sindacali.

La capacità di ascolto e mediazione è diventata una competenza centrale del ruolo.

A proposito di relazioni sindacali, come le ha viste cambiare? Che ruolo hanno oggi e come vengono percepite soprattutto dai giovani?

Come il resto della società e delle relazioni in generale, anche le relazioni industriali e sindacali, sono molto cambiate. Oggi i rappresentanti sindacali sono più orientati al confronto.

Da questo punto di vista premia molto il lavoro fatto negli anni nel costruire relazioni improntate sulla trasparenza, sulla condivisione delle decisioni e delle motivazioni che portano a delle decisioni. Questo è stato di grande aiuto.

La mediazione richiede tempo ed energia, ma nel lungo periodo produce decisioni più solide e sostenibili.

Per quanto riguarda i giovani c'è una tendenza a una minore partecipazione. I giovani tendono ad avvicinarsi alle organizzazioni sindacali in modo più pragmatico e meno identitario rispetto al passato.

Cosa pensa del percorso sui temi legali e sindacali che GIDP sta proponendo al Gruppo giovani?

Credo che GIDP svolga un ruolo molto importante, è importante tenere insieme chi fa questo lavoro e dare la possibilità di un confronto sui temi che poi sono temi condivisi e situazioni che è utile affrontare assieme. Io trovo molto utile partecipare agli incontri per questi motivi.

Riguardo ai giovani, la trovo un'ottima iniziativa, perché appunto consente loro di creare delle reti di relazioni e attraverso le reti è sempre più facile poi trovare delle soluzioni e far sentire la propria voce.

Ha qualche suggerimento per prossime iniziative GIDP?

Credo che sarebbe utile aprire un confronto strutturato sull'impatto dell'intelligenza artificiale nel lavoro HR e nel lavoro in generale.

L'AI rappresenta un supporto importante, ma pone anche temi di governance, responsabilità e capacità critica nell'utilizzo degli strumenti.

Il valore aggiunto dell'HR sarà sempre più nella capacità di interpretare e governare questi cambiamenti.

Quali passioni extraprofessionali la aiutano a "ricaricare"?

Avere momenti di decompressione è fondamentale in un ruolo che richiede costantemente mediazione e gestione di complessità.

Personalmente trovo questo equilibrio andando in moto: è un'attività che mi aiuta a liberare la mente e, spesso, anche a ritrovare lucidità e nuove prospettive.

COME INCREMENTARE L'EMPOWERMENT DELLE PERSONE IN AZIENDA

Intervista a **Benedetta De Michelis**,
Business Development Manager, B2You Altroconsumo



DI MARINA VERDERAJME

Che ruolo ha in Altroconsumo?

Sono **Business Development Manager** in Altroconsumo, sviluppiamo tutte quelle partnership che possono servire a offrire prodotti e servizi aggiuntivi ai soci o comunque ai consumatori che gravitano intorno ad Altroconsumo, e ad offrire anche direttamente prodotti e servizi alle aziende, perché da qualche anno ci siamo anche aperti al mondo B2B pensando che la nostra mission, che è quella di difendere e rappresentare i consumatori e informarli perché facciano scelte più consapevoli e proteggano i loro diritti, potesse essere meglio perseguita facendolo anche attraverso quelle realtà aziendali che sono interessate a farlo e che sono poi quelle che possono avere un impatto più diretto sul mercato e far sì che questo mercato diventi sempre più a misura del consumatore.

Pensiamo infatti che solo un mercato in cui gli interessi e comunque le istanze di tutte le parti coinvolte, quindi persone, brand, aziende e istituzioni non siano in contrasto ma siano in qualche modo in dialogo, possa prosperare a beneficio di tutti.

Quindi abbiamo affiancato alla nostra modalità tradizionale di perseguire la mission una modalità appunto che passa attraverso **collaborazioni con aziende**, e che possono riguardare tipicamente **due ambiti**, quello della comunicazione, della sensibilizzazione e della costruzione di relazioni virtuose con i propri clienti, col proprio pubblico, pubblico che può essere sia quello appunto dei clienti attuali e potenziali ma anche quello dei dipendenti, cioè le aziende si interfacciano in quanto persone sia con appunto un pubblico esterno ma anche con i propri dipendenti.

Abbiamo creato anche una serie di servizi che noi pensiamo possano aiutare le aziende a **incrementare o comunque a impattare in modo positivo l'empowerment dei propri dipendenti utilizzando quegli strumenti che poi sono quelli che noi quotidianamente rivolgiamo al nostro di pubblico.**

Quindi l'informazione, la formazione, le sottoscrizioni anche di abbonamenti ad Altroconsumo, quindi aprendo il target del pubblico a cui ci rivolgiamo anche ai dipendenti di quelle aziende che volevano collaborare con noi.

Cosa vuol dire Welfare aziendale per Altroconsumo?

Il welfare che possiamo coprire noi è soprattutto quello della formazione non legata ai ruoli professionali che le persone ricoprono in azienda. Sempre più lo sappiamo, il welfare e le aziende mirano a prendersi cura un po' a 360 gradi anche del benessere e della serenità di chi lavora in azienda guardando anche alla persona che c'è sempre dietro al consumatore.

Quello che noi possiamo fare è supportare le aziende nell' **identificare quali possono essere i bisogni, le preoccupazioni e i gap informativi** che la popolazione aziendale ha diversificato per target perché preoccupazione e bisogni non saranno uguali in tutte le fasi della vita di una persona, anzi sempre più in questo contesto sempre più digitale e sempre più veloce assistiamo a una trasformazione anche dei **bisogni e delle necessità e delle preoccupazioni dei consumatori.**

Quello che proponiamo noi di solito è **un'attività in due step**. Prima l'ascolto della popolazione aziendale per capire in che situazione si trova e quali possono essere le lacune o gli ambiti di maggiore interesse poi possiamo proporre delle attività informative e formative che vadano a colmare quei gap e che quindi in modo più efficace possono rispondere ai bisogni delle persone.

A questo affianchiamo diverse modalità di erogazione, per massimizzare l'accessibilità:

- **webinar live e sessioni interattive**
- **contenuti on demand** fruibili in autonomia
- **quiz e format di gamification**, progettati per coinvolgere anche chi ha meno accesso a strumenti tradizionali o lavora su turni

Questi strumenti permettono di estendere l'impatto anche a **popolazioni non d'ufficio**, rendendo i contenuti inclusivi e facilmente fruibili in qualsiasi momento della giornata.

Quindi vediamo che comunque il mondo aziendale è sempre più sensibile a queste tematiche che vanno un po' al di là della classica formazione sulle skill che poi siano quelle più tecniche o quelle più soft ma che appunto guardi sempre più alla persona e non solo al dipendente.

Parlare con le persone è il nostro lavoro da sempre quindi pensiamo che collaborare con noi possa in qualche modo anche aiutare a creare un clima di maggiore fiducia anche con i propri dipendenti e trasferire anche i **valori che sono propri del brand Altroconsumo** che possono essere l'indipendenza, la credibilità, la vicinanza che da sempre abbiamo con i consumatori è la nostra expertise.

Dal vostro osservatorio ed esperienza quali consigli vi sentite di dare agli HR per proprio migliorare il benessere delle persone in azienda e aiutare lo sviluppo aziendale?

La fase di ascolto è sempre fondamentale cioè la prima fase per capire qual è la situazione della propria popolazione aziendale.

Quello che vediamo è che in modo un po' trasversale **sicuramente l'educazione finanziaria è uno di quegli ambiti che può impattare maggiormente la serenità delle persone**. Ci sono scelte, immaginiamoci, la scelta di un mutuo o l'acquisto di una casa che possono avere anche degli impatti a lungo termine sulla persona e sulla situazione finanziaria della persona e quindi è necessario avere tutti gli elementi per potere fare queste scelte con consapevolezza.

In questo contesto, diventa fondamentale non solo il contenuto ma anche **come viene erogato**: per essere davvero efficace, la formazione finanziaria deve essere semplice, concreta e accessibile, attraverso modalità che si adattino ai diversi stili di apprendimento e alle diverse disponibilità di tempo delle persone.

L'ascolto dei consumatori deve essere un po' un'attività in continuo perché per noi il tema della trasformazione è un tema molto importante. Dal nostro osservatorio vediamo che i comportamenti e i bisogni dei consumatori non sono statici nel tempo, fissi nel tempo, ma evolvono e quindi anche il tipo di risposta che si aspettano deve cambiare di conseguenza.

Quindi è importante che questo ascolto non venga fatto una tantum ma che poi si sia in grado anche di intercettare i cambiamenti che girano intorno al mondo del consumo e del consumatore ma della persona a 360 gradi.

Perchè l'educazione finanziaria dovrebbe essere una priorità per le organizzazioni?

Sappiamo che lo stress finanziario ha un grande impatto sulla tranquillità delle persone e quindi anche poi sulla capacità di concentrarsi sul lavoro, quindi con un aumento conseguente della possibilità che ci siano errori e anche che il rendimento cali e quindi poi a tendere vediamo che lo stress finanziario delle persone può avere anche un impatto sulla produttività dell'azienda stessa.

Quindi un ambito sicuramente sempre molto caldo, abbiamo visto un po' trasversalmente, quello della **alfabetizzazione finanziaria** è sicuramente una tematica che può interessare a 360 gradi tutta la popolazione aziendale ed è una tematica che va trattata anche in un certo modo e farlo fare da un'organizzazione indipendente, quindi che non abbia legami o comunque non sia influenzata da attori di quel mercato, può essere sicuramente un valore aggiunto e anche da un'organizzazione che parte sempre dal punto di vista del consumatore nelle sue analisi e nelle sue spiegazioni.

Anche cose che possono sembrare banali in realtà possono avere un impatto molto grande, non sapere che cosa succede al proprio mutuo nel caso di rialzi dei tassi, cosa succede alla rata può avere un impatto molto forte.

Una persona magari nel momento in cui ha sottoscritto un mutuo interessante ma non conosce che cosa potrebbe succedere in caso di stabilità del mercato alla rata fa sì che uno poi si trovi in quelle situazioni in cui magari la rata raddoppia o aumenta molto.

Quindi è **fondamentale avere tutti gli elementi per fare una scelta il più consapevole possibile** e questo previene anche la possibilità di fare scelte non sbagliate in assoluto ma non adatte al proprio profilo o anche di incorrere in truffe piuttosto che in situazioni poco gradevoli.

Quindi diciamo che **se dovessi indicare un ambito sicuramente l'educazione finanziaria è un ambito che può essere prioritario in molti contesti.**

Tra l'altro ricordo che proprio il 6 marzo in occasione della settimana contro la violenza sulle donne abbiamo organizzato insieme un webinar dedicato proprio alla violenza economica di genere e il ruolo delle e degli HR nel riconoscerla e prevenirla per cui aiutare anche in questo senso.

Il grande tema dell'educazione finanziaria la gestione del budget familiare e delle finanze ha diversi impatti a livello sia di situazione finanziaria della famiglia ma anche lì può creare disparità e quindi essere una forma comunque di violenza di genere.

Quindi sicuramente ci sono tanti punti di vista da cui poi si può trattare il tema.

Uno dei nostri corsi tratta infatti l'educazione finanziaria proprio da questo angolo di lettura, sul quale **vogliamo essere attivi nel promuovere e sensibilizzare tutta la popolazione aziendale. e punta ad aumentare la consapevolezza sulle disuguaglianze economiche di genere e prevenire situazioni di vulnerabilità** (anche legate a violenza economica), nonché migliorare autonomia, sicurezza e capacità decisionale delle persone.

Prossimi incontri e iniziative che organizzerete?

Noi periodicamente partecipiamo anche a eventi per entrare in contatto e sensibilizzare le funzioni interessate sulle tematiche che trattiamo.

Proprio settimana prossima parteciperemo a un **evento legato alle tematiche HR e al benessere e all'inclusività in ambito lavorativo**. Abbiamo poi dei corsi, dei webinar già a disposizione delle aziende che sono interessate proprio sulle tematiche dell'educazione finanziaria.

Si tratta di una **academy asincrona**, fatta da diversi moduli e che stiamo aggiornando proprio in queste settimane, infatti andremo ad aggiungere un ulteriore modulo, questa volta dedicato ai fondi sanitari.

Si tratta di un focus di 45 min circa che ha l'obiettivo di dare uno sguardo lucido su quelle che sono le sfide del sistema sanitario italiano e spiegare il valore dei fondi sanitari, delle assicurazioni LTC, e di come valutare le diverse opzioni presenti sul mercato.

 **ALTROCONSUMO**

HR FOCUS

MAGAZINE



HRDA
GIDP
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

**HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:
G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersettoriale 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