



INNOVATION CIRCLE

di Alessandro Lacquaniti*

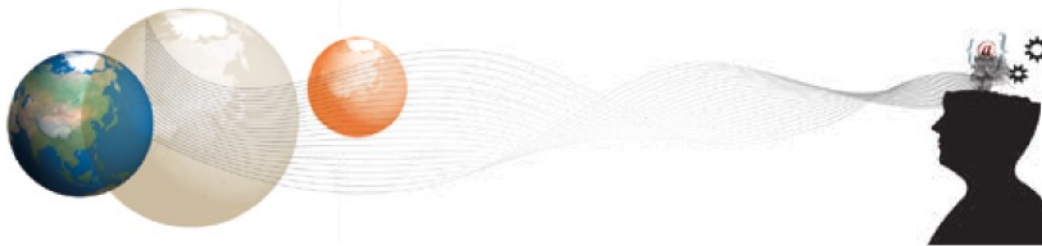
Nuovi equilibri tra lavori e trasformazione digitale

La *digital transformation* sta attraversando le economie avanzate (e non solo quelle) con la forza sconvolgente dell'innovazione trainata dalla tecnologia. Imprese, istituzioni, lavoro, società: in un lasso di tempo relativamente breve – complice anche la profondità della crisi finanziaria globale del 2008 che ha accelerato cambiamenti già avviati – interi sistemi produttivi, sociali e territoriali si sono trovati davanti alla sfida di individuare (rapidamente) modelli organizzativi capaci di dare risposte a un tempo efficaci e sostenibili.

Al centro di questa sfida, da qualunque parte la si guardi, c'è la persona nel suo rapporto con una realtà del lavoro che cambia e che cambierà ancora di più. Da un lato, per via dell'incertezza innescata dalla carenza di competenze digitali e dalla rapida erosione del valore sociale di professionalità e mestieri non più richiesti dal mercato. Dall'altro, sotto la spinta di nuove prospettive e opportunità per chi, invece, quelle competenze digitali le ha sviluppate ed è pronto a usarle, sapendo che il mercato del lavoro ha "fame" di *skill* elevati. L'Unione europea prevede che, nel 2020, potrebbero esserci, a seconda degli scenari economici, da 730mila a oltre 1,3 milioni di posti di lavoro vacanti nell'ICT. L'impresa 4.0 sta già favorendo la trasformazione di interi settori produttivi con l'adozione massiccia della robotizzazione

di alcune funzioni. Dobbiamo avere paura dei *robot*? Secondo Luciano Floridi sì, ma "non per la trasformazione che stanno portando, ma per la velocità con cui sta avvenendo. Alla lunga, l'automatizzazione creerà lavori migliori, diversi, lavori che fino a ieri non si potevano fare, creando ulteriore valore aggiunto". Come ha fatto rilevare Enrico Moretti studiando l'esperienza degli Stati Uniti, "ogni posto di lavoro creato in centri di eccellenza dell'innovazione ne genera almeno cinque in altri settori produttivi, e tutti meglio retribuiti che altrove". Il problema che istituzioni e imprese hanno di fronte, in questo momento, è che la generazione attuale sta vivendo questa accelerazione sulla propria pelle. Il loro obiettivo dovrebbe essere quello di tradurre il rischio di veder volatilizzare il proprio capitale umano in una straordinaria opportunità di sostenerlo perché possa esprimere al meglio il proprio potenziale. In un'economia fondata sulla creatività e sulle competenze, come vuole e deve essere la nostra, l'impresa che vince è quella che mette al centro le persone in una prospettiva *win-win*. Come ricorda Eurofund (l'agenzia Ue che fornisce le conoscenze per contribuire allo sviluppo di migliori politiche sociali, occupazionali e relative al lavoro), le risorse umane e le pratiche di organizzazione del lavoro creano l'ambiente giusto per sostenere l'innovazione migliorando

le competenze, la cooperazione, la qualità, il comportamento innovativo, il coinvolgimento dei dipendenti nella risoluzione dei problemi e l'accesso alle idee esterne. Creare condizioni di lavoro capaci di realizzare un nuovo equilibrio tra i diversi interessi è la via maestra verso una maggiore competitività economica, più innovazione e migliore coesione sociale. Se è vero che lo sviluppo tecnologico, come ha scritto Massimiliano Magrini, "è sterile se non è supportato da organizzazioni agili, fortemente integrate culturalmente e capaci di valorizzare merito e talento", un ruolo altrettanto importante per dare senso all'innovazione è la presenza di una visione di futuro capace di catalizzare le energie per realizzarla nel presente. Il grande murale che da qualche mese campeggia nella zona industriale di Padova, su una facciata del *data center* di [InfoCamerè](#), è la trasposizione di questa capacità di tradurre una visione di futuro in realtà quotidiana. Una bambina soffia su un fiore e sprigiona farfalle colorate disegnando una rete che, come sinapsi, collegano il suo sogno con la realtà. Questa immagine è la rappresentazione di come [InfoCamerè](#) immagina e interpreta la propria *vision*, fatta di innovazione che è tale solo se si diffonde e si condivide. È un'opera che trasmette il senso del progetto di evoluzione che la nostra azienda sta portando avanti e che va ad agire non solo



sul capitale umano (*people*) e sulle infrastrutture tecnologiche (*platform*), ma anche sugli ambienti di lavoro in cui quotidianamente operiamo (*place*), come specchio del significato profondo di quello che facciamo e che vogliamo essere.

Condividere i propri valori permette a un'azienda di andare verso una direzione comune e procedere in armonia, facendo squadra. Senso del futuro, coesione, affidabilità, competenza e governo della complessità sono le parole-chiave che abbiamo identificato per costruire una *road map* che, da un rinnovato approccio al *welfare* aziendale, passa per l'adozione di forme di

smart working e l'utilizzo più ampio di spazi di *coworking*. Di concerto con le rappresentanze dei lavoratori abbiamo deciso di rafforzare gli investimenti e strutturare un vero e proprio piano di *welfare* aziendale con l'obiettivo di creare nuove opportunità per chi sceglie di far parte della nostra squadra e produrre un ritorno sia per l'azienda sia per i lavoratori. Grazie all'accordo tra le parti, si è dato vita a un meccanismo complesso che consente ai dipendenti di [InfoCamere](#) di arricchire il proprio *budget* da spendere in *welfare*. Nel 2018 è stato introdotto in via sperimentale il lavoro

agile, un istituto che intendiamo confermare per gli anni a venire. Non solo perché i nostri collaboratori lo hanno ritenuto estremamente prezioso in tema di conciliazione vita-lavoro, ma anche per gli effetti positivi per l'ambiente. Un obiettivo verso il quale ci aiuterà l'ampliamento degli spazi di lavoro comune, che abbiamo cominciato a realizzare, in cui differenti unità organizzative possono interagire e contaminarsi.

Il percorso per uscire definitivamente dalla crisi non è ancora concluso, ma la via verso cui procedere per un Paese come l'Italia deve essere chiara. Spingere ulteriormente sugli investimenti in capitale umano, sulla semplificazione e sull'efficienza accompagnando l'organizzazione del lavoro nelle aziende e i processi creativi e produttivi verso la trasformazione digitale. Il *welfare* aziendale rappresenta un pezzo importante di questo percorso, per migliorare la qualità della vita delle persone e conciliare maggiormente tempi di vita lavorativa e vita privata. Con un forte risvolto anche in chiave di sviluppo di una cultura manageriale ancora più orientata a lavorare per obiettivi, a ottimizzare la produttività restituendo alle persone più autonomia nella gestione della propria vita. Con vantaggi per tutti.

*Direttore risorse umane di InfoCamere