



Roberto Santori

L'AZIENDA CHE VERRÀ

Nuovi trend dell'HR tra consulenza e formazione

 **UNINDUSTRIA**
UNIONE DEGLI INDUSTRIALI E DELLE IMPRESE
ROMA • FROSINONE • LATINA • RILTI • VITERBO

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roberto Santori

L'AZIENDA CHE VERRÀ

Nuovi trend dell'HR tra consulenza e formazione

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Chiunque smetta di imparare è vecchio,
che abbia venti o ottant'anni.
Chiunque continua a imparare resta giovane.
La più grande cosa nella vita
è mantenere la propria mente giovane.*
Henry Ford

Indice

Prefazione <i>di Maurizio Tarquini</i>	pag. 11
Introduzione. Trend globali, impresa sociale e futuro dell'HR <i>di Roberto Santori</i>	» 13
La maledizione del talento <i>Intervista a Pietro Valdes</i>	» 23
Sfide. HR, impresa e futuro nell'era della disruption <i>Intervista ad Alberto Mattiacci</i>	» 31
Parte prima Dalla carriera all'esperienza: la gestione dei talenti	
Partiamo dal concetto di talento <i>Intervista a Giuseppe Biazzo</i>	» 41
Il capitale umano, patrimonio più prezioso dell'azienda <i>Intervista a Manuela Vacca Maggiolini</i>	» 45
Un ruolo-chiave per la gestione dei talenti <i>Intervista a Marco Morbidelli</i>	» 54

Il talento dinamico e multidimensionale <i>Intervista a Silvia Marinari</i>	pag. 58
Trasformazione e gestione del talento <i>Intervista a Silvia Brufani</i>	» 61
Dalla carriera all'esperienza: la gestione del talento <i>Intervista ad Alberto Belloni</i>	» 67

Parte seconda
Nuovi approcci e strategie
nell'era delle competenze digitali

Conservare e accrescere il capitale umano <i>Intervista a Marco Coccagna</i>	» 79
Una nuova visione di business innovativo e sostenibile <i>Intervista a Iliana Totaro</i>	» 87
Quando parliamo di competenze digitali <i>Intervista a Giampiero Falasca</i>	» 94

Parte terza
A.I. e human task.
Alla scoperta di nuovi paradigmi formativi

Competenze avanzate per arrivare al successo <i>Intervista a Pino Mercuri</i>	» 101
Potenziare la nostra creatività e le nostre abilità <i>Intervista ad Alessandro Merlino</i>	» 104
Oltre i paradigmi lavorativi tradizionali <i>Intervista a Ivan Rebernik</i>	» 109

C'era una volta la singularity <i>Intervista a Emiliano Maria Cappuccitti</i>	pag. 113
La digital transformation è tra noi <i>Intervista a Massimo Begelle</i>	» 118
Conclusioni	» 129
Ringraziamenti	» 131

Prefazione

di *Maurizio Tarquini**

I diciassette interventi raccolti in questo volume hanno almeno tre tratti in comune. I primi due sono la grande competenza ma, ancor di più, la grande passione degli autori. Il terzo è la consapevolezza di dover giocare in prima fila e in attacco accettando le sfide della contemporaneità e del futuro più prossimo.

È l'HR che gestisce il principale fattore competitivo: le donne e gli uomini d'azienda. Dalla lettura d'insieme traspare, se non altro, l'assoluta consapevolezza che, forse ancor più che in passato, la differenza oggi la fanno le persone, ciascuna con il proprio talento, il proprio set di conoscenze e di qualità morali.

I punti critici sono davvero tanti: l'impresa deve investire sulle risorse non sapendo per quanto tempo resteranno in azienda; il contesto competitivo e quello fiscale troppo spesso non consentono retribuzioni adeguate per troppe persone; bisogna chiedere grande flessibilità e capacità di apprendimento, ma non tutti sono in grado di mantenersi brillanti con il passare del tempo; sono sempre di più le professioni che non si possono svolgere per i 40 anni (almeno) di lavoro previsti dal sistema di welfare; troppe persone lavorano in aziende piccole o micro non avendo le stesse opportunità di maturare la necessaria flessibilità che il percorso di vita lavorativa potrebbe richiedere.

Ma un punto deve essere la “madre di tutte le battaglie” HR: bisogna cominciare dalla scuola, dagli istituti tecnici, dagli ITS, dalle elementari. Dobbiamo aiutare il nostro Paese a formare dei buoni cittadini, ridurre le disuguaglianze scolastiche, azzerare l'abbandono, alzare il livello medio di

* Direttore Generale Unindustria-Unione degli Industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti, Viterbo.

competenze diffuse. Se non faremo tutto questo, non resteremo competitivi a lungo.

Dopo aver letto il volume, sento di poter affermare che con questi professionisti del mondo HR non so se vinceremo, ma sicuramente ce la giocheremo, fino in fondo.

Introduzione.

Trend globali, impresa sociale e futuro dell'HR

di *Roberto Santori* *

Sono sempre di più le imprese che oggi scelgono di investire concretamente nel sociale. Come leggere questo tipo di cambiamento che sta investendo i luoghi di lavoro? Anzitutto, come un prezioso indizio che qualcosa sta mutando e che sta nascendo una nuova coscienza aziendale, che transita attraverso iniziative improntate alla sostenibilità ambientale in senso autentico. La Green Economy è già una realtà. Il plastic free non è più uno slogan, ma una sfida che parte dalle famiglie, dagli atenei, dai giovani e coinvolge la società nel suo complesso. A gennaio 2019 ben 30 colossi multinazionali, tra cui Procter&Gamble, hanno fondato Aewp (*Alliance to end plastic waste*) al fine di finanziare e promuovere iniziative per ridurre la dispersione di plastica negli oceani. In Italia, anche quest'estate molte le ordinanze "green style". L'ecosostenibile sta diventando sempre più uno stile di vita e una scelta di mercato. È in atto un cambiamento di mentalità epocale, che investe tanto il fronte globale e internazionale quanto quello più direttamente connesso con il nostro Paese. Perché, volenti o meno, stiamo entrando in una nuova epoca: quella della social enterprise, come risposta al bisogno, tanto radicato quanto genuino, di dare vita a un nuovo equilibrio che connetta in maniera diretta e automatica l'economico, che è il profitto immediato, con il sociale, che è invece un investimento nel futuro.

Ma che identikit dobbiamo pensare per l'impresa sociale? Quali sono i suoi caratteri distintivi, come riconoscerla? Come capire a che punto si trova un'azienda all'interno della linea evolutiva che la renderà, in un presente più o meno prossimo, un'impresa sociale? Dicevo poco fa del tema "classico" del profitto. Ecco: la social enterprise è un organismo che, diversamente

* Presidente Sezione Consulenza, Attività professionali e Formazione Unindustria.

dalle imprese tradizionali, il cui scopo primario è la massimizzazione del profitto, risponde piuttosto a un vincolo di sostenibilità finanziaria, lo stesso che rescinde di netto i residui dell'assistenzialismo statale.

Come orientarsi e di quali strumenti avvalersi in questa fase di potente ripensamento del presente, e di altrettanto potente capitalizzazione degli stimoli futuri?

In prima battuta, può tornare utile, una “cartina al tornasole” non da poco, quella offerta dal rapporto 2018 Deloitte Global Human Capital Trends – “The Rise of the Social Enterprise”. Indagine, quest'ultima, che forte di una base empirica di 11.000 professionisti d'azienda rispondenti (tra cui numerosi manager preposti all'HR) in oltre 124 Paesi, è il più ampio sondaggio del suo genere a livello globale e una valida controprova di quanto sta cambiando nel mondo aziendale. Deloitte esamina aspettative e priorità nella gestione del capitale umano, così come nuovi approcci e risposte per affrontare il cambiamento, che il ritmo incalzante della trasformazione digitale impone al mondo del lavoro e alla società civile nel suo complesso.

Le aziende sono state valutate non solo in base agli ovvi risultati di fatturato raggiunti, ma anche relativamente al livello qualitativo di servizi e prodotti offerti e, *last but not least*, rispetto a una capacità precisa: quella di ingaggiare i propri clienti e prima ancora, la popolazione aziendale.

Si apre qui un articolato tema, quello delle politiche attive, che una parte della letteratura aziendale oggi identifica in modo quasi automatico con la *reputation* (“Ciò che si dice di te quando non sei in una stanza”, *ipse dixit* Jeff Bezos), e più oltre con la capacità di creare un valore da riflettere non solo sulla società in senso lato, ma anche nei confronti dei propri investitori. Perché, che lo vogliamo o no, le nostre aziende in questi anni devono e dovranno sempre più farsi carico di una responsabilità ulteriore. Quella di soddisfare non solo le aspettative dirette dei loro clienti (interni o esterni che siano), ma anche quelle “riflesse”, derivate cioè dalla necessità delle persone di guardare con fiducia a qualcosa e a qualcuno, proprio mentre i modelli sociali suggeriti da scuola e famiglia diventano sempre più “liquidi” e le istituzioni un tempo granitiche, quelle per capirci di natura più politica, come i partiti, manifestano i segni di uno sfaldamento che non accenna a diminuire. La situazione sociale del nostro Paese evoca sempre più l'immagine della società descritta da Zygmunt Bauman. Le organizzazioni sono o possono essere i partiti di domani.

Vi sembra un'esagerazione? Pensate alle nuove generazioni, quelle che di anno in anno illustri professori si affannano a etichettare come Millennial, Gen Z eccetera. Nelle indagini sociali appare sempre più chiaramente la loro legittima preoccupazione circa il futuro del Pianeta e le prospettive di progresso politico e sociale. Un timore crescente spinge un'intera genera-

zione verso ciò che le è più prossimo, più sottomano, di più facile accesso: le organizzazioni. A queste affiderebbero volentieri un ruolo di ispirazione all'interno del profondo moto di cambiamento sociale ed economico in atto. I Millennial guardano alle grandi catene internazionali, ai marchi e ai Brand come a potenziali soggetti a cui delegare le loro aspettative e rivendicazioni. Consegnando così alle organizzazioni il compito di trasformare il mercato partendo non dalla domanda ma direttamente dall'offerta.

Perché, direte voi? Perché i giovani di tutti i tempi, che Edoardo Vigna, nel suo ultimo illuminante libro *Europa. La meglio gioventù* (edito da Neri Pozza) definisce la “Generazione Desiderius” (*de-sidera* dal latino *de*, mancanza, e *sidera*, stelle), avvertono “la mancanza delle stelle”, e sono mossi dal desiderio di trovare qualcosa di alto. A loro il progresso dei tempi e delle abitudini suggerisce che la realtà può e deve essere ben più complessa di ciò che ne percepiamo a livello di superficie. E allora un marchio non è solo un marchio, ma tutto il concentrato e portato di filosofia, impegno e valori cui si richiama per statuto. La “Generazione Desiderius” è piena di capacità e non riconosce limiti nel futuro.

Ma passando al fronte delle opinioni e dei giudizi espressi dalle nuove generazioni sull'etica delle imprese scopriamo che i Millennial affiderebbero sì un ruolo alle organizzazioni ma nutrono un sostanziale scetticismo rispetto al reale interesse di aziende e relativi leader nel migliorare concretamente la società in cui viviamo e nell'impegnarsi in iniziative filantropiche.

Come se Olivetti non fosse mai nato. Come se agli occhi dei Millennial non esistessero imprenditori etici che credono in un progresso che porti maggiore coesione sociale, inclusione, partecipazione e democrazia. Come se Steve Jobs non avesse mai detto “La mia non è una fede nella tecnologia. È una fede nelle persone”. Come se Bill Gates e Paul Allen non avessero condiviso il sogno di democratizzare la tecnologia portando un computer su ogni scrivania.

Le nuove generazioni sono i consumatori e i clienti di domani. Sono e saranno le loro scelte a garantire la sopravvivenza di aziende e marchi. C'è dunque molto da riflettere. Siamo di fronte a un *mismatch*, uno scollamento, un disallineamento. Per la precisione, tra ciò che i Millennial (professionisti dell'immediato futuro) richiedono alle organizzazioni e ciò che invece, percepiscono come priorità effettive delle imprese.

E allora è tempo, per tutti, di operare una riflessione propositiva su ciò che le nostre aziende intendono non solo fare ma essere a partire da oggi. Con alcuni trend principali che, per fortuna, possono validamente orientare il nostro agire e, così facendo, aiutarci a traghettare la nave-azienda nel mare magno di questo mercato in continua evoluzione.

In primo luogo, lo sviluppo del capitale umano, con un investimento con-

sapevole e pressoché immediato (12-18 mesi) in quello che può rivelarsi, come da tempo in molti sosteniamo, il motore di un coinvolgimento orientato alla produzione di “valore umano”: l’HR. Il capitale umano è la più grande ricchezza. La formazione delle risorse umane deve avere come obiettivo quello di preservare competenze e di svilupparne altre.

In seconda battuta, l’adozione di programmi e progetti di Corporate Social Responsibility. Non si tratterà, lo dico da subito, di un task facile da svolgere.

Le tecnologie digitali sono un acceleratore, migliorano l’efficienza. Possono dar vita a nuovi prodotti, offrire nuovi servizi, trasformare business model e abbattere letteralmente distanze e confini. Ogni azienda di successo oggi dovrà essere un’azienda digitalizzata domani. Negli ultimi anni termini come *agile*, *team*, *network*, sono diventati di uso comune.

Volenti o meno, la trasformazione digitale è entrata nelle nostre aziende, imponendo un progressivo cambio di passo anche dentro le imprese più resistenti al cambiamento, costrette, loro malgrado, a investire in tecnologie e a adottare nuovi modelli organizzativi per poter restare sul mercato.

La velocità è il fattore-chiave che, a parità di qualità del prodotto offerto, rende competitiva un’azienda rispetto al proprio competitor: veloci vuol dire vincenti. *High performing organization* come Cisco e Google promuovono da tempo l’uso di algoritmi, il networking, il teamworking, orientati all’efficienza e alla velocità che è la quarta dimensione del business. Immaginate per ogni prodotto: altezza, larghezza, profondità. Senza la velocità il prodotto non si muove. Resta fermo ed è come se non esistesse sul mercato. La velocità è la conquista di questo millennio. È l’essenza stessa della comunicazione e del linguaggio digitale.

L’uomo ha impiegato l’ultimo secolo e parte del precedente a cercare di contrarre il tempo e lo spazio. La globalizzazione dei mercati e delle tecnologie di oggi non è altro che il risultato del processo di accelerazione voluto dall’uomo. Pensate alle prime ferrovie, alla costruzione della linea metropolitana di Londra, ai primi voli intercontinentali, alle catene di montaggio eccetera: non sono forse tutti esempi di come l’essere umano si è adoperato per spostare sempre più individui e produrre sempre più prodotti in un tempo sempre più ridotto attraverso uno spazio sempre più ampio? Le nuove tecnologie digitali non sono cadute dal cielo. Sono insieme vittoria, conquista, e scoperta. La nostra generazione sta raccogliendo i frutti e affrontando le sfide e le problematiche di qualcosa che prima di noi è stato fortemente voluto. Siamo di fronte a un cambio di passo epocale, ma nella situazione attuale siamo anche “incattiviti” e impauriti per un progresso che non si accompagna a una crescita collettiva. Il nostro Pil è da tempo poco più di 0. Vi è un impoverimento diffuso della classe media in tutta Europa. Il Rapporto Censis 2018 fotografa un Paese dove il

63% degli italiani vede in modo negativo l'immigrazione rispetto a una media europea del 45%. Sono i più fragili per età e condizione di lavoro ad avere più paura degli altri. Per fortuna il dato scende al 23% per gli imprenditori. Appare chiaro che ancora una volta spetta agli imprenditori fare la propria parte per far ripartire l'Italia. Perché in un Paese impoverito si perdono valori fondamentali come l'inclusione. E non c'è bisogno di avere uno statuto da *social enterprise* per capire che abbiamo una grande responsabilità: rimboccarci le maniche per creare lavoro, ricchezza e dignità. Bisogna vivere e lavorare con curiosità, guardando al futuro con ottimismo.

“L'Italia è una Repubblica fondata sul lavoro”, recita l'art. 1 della Costituzione. Da ragazzo mi sono spesso chiesto perché si era scelto di fondare la nostra Repubblica proprio sul lavoro e non sulla felicità o sull'uguaglianza. Crescendo ho capito che il lavoro rende liberi. Che il lavoro come dice papa Francesco “è un diritto per tutti!”.

Quest'anno, come presidente della Sezione Formazione di Unindustria ho sentito il dovere di organizzare un corso per parlare di lavoro in una casa di reclusione. In carcere non si usano cellulari, non c'è accesso a internet per i detenuti. Il tempo è sospeso. Ho incontrato giovani che hanno perso la libertà per aver svolto attività illecite, che in famiglia da generazioni chiamavano “lavoro”.

Questo mi ha reso ancora più consapevole del valore del lavoro nella società e del dovere che tutti noi imprenditori abbiamo nel recupero di persone che non hanno mai firmato un contratto regolare, che non hanno mai visto una busta paga, che non sanno cosa è un Caaf o un'agenzia di lavoro interinale. Il lavoro ha bisogno di esempi. L'etica del lavoro va insegnata. Qualsiasi uomo o donna che si alza al mattino per andare al lavoro è un esempio per tutta la società.

Come imprenditore e formatore sento la responsabilità di preservare il lavoro e di crearne.

Sfruttando la tecnologia ognuno di noi può migliorare la propria qualità della vita. Nello specifico le organizzazioni possono migliorare le loro prestazioni e allo stesso tempo potenziare la loro forza lavoro. Nessuna azienda può rimanere indietro. La modernizzazione diventa progresso solo se è inclusiva.

Vanno affrontati con coscienza tutti i problemi che la rivoluzione digitale sta portando con sé. Il presidente del Cnel ed ex ministro del Lavoro Tiziano Treu, intervenuto presso la Pontificia Università della Santa Croce a Roma lo scorso maggio ha chiaramente detto:

L'Italia è tra i Paesi più longevi della Terra e, Giappone escluso, ha il tasso di natalità più basso al mondo. La distanza tra generazioni sta aumentando. Lo Stato

può fare poco per l'integrazione generazionale. Sta agli imprenditori trovare il modo per far collaborare i giovani che hanno velocità e attitudine a essere competitivi e i lavoratori anziani che hanno la potenza di competenze acquisite nel corso di decenni di vita aziendale.

Ancora una volta sta a noi imprenditori trovare il miglior modo per trasformare le criticità in opportunità. Proprio come Bialetti e Olivetti, grandi protagonisti della nostra storia, che nel dopoguerra sono riusciti a cogliere opportunità dove altri vedevano solo problemi.

Specialmente in quest'epoca che sempre più va risentendo dei marosi derivanti dal confronto fra dinamiche di invecchiamento della forza lavoro e di perdita di competenze, è importante mantenere la rotta.

Ageing e competence shortage sono problematiche di cui si discute da tempo. Molti a parole condividono le soluzioni, ma in pratica pochi sono disposti a adottare nuovi modelli di organizzazione. Pochi investono nel futuro. In processi di re-skilling dei senior, mentoring, condivisione di new skill in una sorta di "economia circolare delle competenze". Rimanere ancorati al passato è dannoso per l'intero sistema Paese.

Le evidenze empiriche in Italia ci restituiscono, però, un quadro quantomeno frastagliato, in cui molte organizzazioni sono ancora più o meno saldamente ancorate a concetti come quello di "competenza specifica". Il paradosso sta nel fatto che pur avendo chiaramente compreso i benefici dei nuovi modelli organizzativi, molte piccole e medie imprese continuano a adottare la definizione dei ruoli, la divisione per compartimenti e la gerarchia verticale. Un po' come una coperta di Linus, una *security blanket*, da cui è difficile o addirittura impossibile separarsi. Abbandonare la propria *comfort zone* è, invece, condizione indispensabile per crescere, per diventare grandi.

Osservando i dati del solo campione italiano della ricerca Deloitte (con un bacino da 106 professionisti, per il 76% appartenenti al mondo dell'HR), il 40% del campione porta avanti programmi di sviluppo basati su piani di carriera gerarchicamente definiti. La forza lavoro globalmente intesa comprende un peso specifico del lavoro subordinato che tocca il 49%.

La mia esperienza mi sollecita una riflessione primaria sull'impatto che tutto questo può produrre (e ha già iniziato a produrre) sul fronte carriera, competenze e talento. Negli ultimi dieci anni 400.000 laureati hanno lasciato l'Italia per andare a lavorare all'estero. Un vero e proprio esodo. Ogni anno i talenti italiani, che hanno studiato nelle nostre prestigiose università, trovano lavoro in nazioni che avendo scommesso sulla ricerca e sull'internazionalizzazione si rafforzano e diventano sempre più competitive.

Non solo "cervelli in fuga". Il paradosso è che chi resta in Italia si trova a fare i conti con uno dei tassi di disoccupazione più alti d'Europa. E così

vanno via anche giovani appena diplomati e disoccupati in cerca di un lavoro. Caffè e ristoranti all'estero sono pieni di italiani volenterosi che hanno lasciato il loro Paese e lavorano per non pesare sul bilancio familiare.

Il nostro Paese non è attrattivo. Di anno in anno ci sono sempre meno ricercatori, sempre meno dottorati retribuiti, sempre meno opportunità per la ricerca e per chi vuole vedere riconosciuto il proprio valore. L'età media nelle aziende italiane è tra le più alte al mondo. Adottando modelli organizzativi come il *team working*, il *part-time*, il *mentoring*, il *job shadowing*, si potrebbero conservare competenze e valorizzare leadership e talento di risorse giovani e motivate. Bisogna inoltre che le eccellenze italiane si impegnino maggiormente a raccontare all'esterno il loro stile, il loro modello culturale, i loro valori. E invece si continua a vivere, a discutere, a lavorare come se il futuro, con tutte le sue problematiche, non arrivasse mai. Ma il futuro di cui parlo è quello che in inglese si direbbe *the future in person*, talmente prossimo che lo si può quasi toccare, gli si può stringere la mano.

Nell'ultimo anno molte organizzazioni hanno introdotto intelligenza artificiale, robotica e automazione. L'ambiente di lavoro sta diventando sempre più iperconnesso ma la tecnologia da sola non è un valore e non basta a creare iperproduttività. Per poter massimizzare il potenziale di queste tecnologie e trarne tutti i benefici serve un cambio di mentalità. Bisogna ridisegnare le architetture del lavoro e porre l'uomo al centro dello sviluppo tecnologico e del ciclo lavorativo. Aggiungo io.

L'iperconnettività è un fenomeno culturale e sociale che, a livello lavorativo, si traduce nell'osannato concetto di "connected workplace", al top dei trend del "nuovo" lavoro. Ma in pochi possono vantarsi di aver approfondito le potenzialità di questo tipo di soluzioni o, addirittura, averle *de facto* promosse. La proattività è il risultato di soluzioni tecnologiche e senso di responsabilità. Per colmare il gap tra tecnologia e possibilità di sviluppo, e al contempo minimizzare il potenziale impatto negativo sui lavoratori che temono la tecnologia applicata a ruoli che attingono alla sfera umana piuttosto che a quella puramente tecnica, occorre dunque disegnare una nuova organizzazione del lavoro e rimettere l'uomo, i valori e le competenze al centro. Non c'è tecnologia che possa trasportare l'empatia. In questo, lo stadio è un luogo magico. Il tifoso va allo stadio per condividere e partecipare emozioni, non per assistere alla partita. Il gioco del calcio è la metafora che meglio rappresenta il lavoro in azienda. I giocatori sono la ricchezza. La squadra vince solo se condivide gli stessi valori.

All'interno di questa cornice interpretativa è necessario, a mio avviso, fare un opportuno distinguo che, come tale, ho inteso riproporre all'interno del maxievento Unindustria da 170 tra imprenditori, manager, accademici e

opinion leader “HR Trend 2018: il futuro della consulenza e della formazione”, che ha fornito il *fattore scatenante* per sbloccare le riflessioni alla base del presente volume, tra i fattori più propriamente afferenti l’impatto del digital e delle relative skill, da un lato, e i driver connessi con i nuovi paradigmi formativi nati dal binomio Intelligenza Artificiale-human task.

L’Intelligenza Artificiale (A.I.) è una potente leva competitiva. È fondamentale essere consci delle sue implicazioni presenti e future per orientare questi strumenti verso una crescita e uno sviluppo che rispetti i valori dell’essere umano. Nel giugno del 2018, la Commissione Europea ha costituito un gruppo di lavoro sull’intelligenza artificiale (“High-Level Expert Group on Artificial Intelligence”) per arrivare a definire un codice etico per lo sviluppo e l’uso della A.I. e tracciare delle linee guida con l’obiettivo di tutelare i cittadini europei dall’uso improprio delle tecnologie digitali intelligenti e, come ha detto Marya Gabriel, commissaria UE al Digitale, “assicurare la fiducia nell’intelligenza artificiale, che è elemento primordiale per beneficiare del suo utilizzo”. A giugno 2019 ha ufficialmente avuto inizio la fase che prevede la partecipazione di imprese anche extra UE e istituzioni, per mettere in pratica le linee guida. A inizio 2020 saranno poi rivalutate e in caso tradotte in una strategia internazionale.

Sette i principi fissati per mantenere l’uomo al centro e sviluppare in modo affidabile l’A.I., che non dovrà mai danneggiare gli esseri umani, ma neanche gli animali e la natura. Tra questi:

- promuovere lo sviluppo di società eque sostenendo l’azione umana e i diritti fondamentali senza ridurre, limitare o sviare l’autonomia dell’uomo;
- promuovere i cambiamenti sociali positivi e accrescere la sostenibilità e la responsabilità ecologica.

L’UE, in netto ritardo rispetto alle grandi multinazionali, sta spingendo affinché aziende e ricercatori sviluppino l’intelligenza artificiale in modo etico e trasparente. Tra le sfide più complesse evitare che stereotipi negativi passino anche involontariamente dagli uomini alle macchine con lo sviluppo del riconoscimento facciale *face recognition* e del *machine learning*. L’interfaccia uomo/macchina è infatti un’area molto delicata dal punto di vista etico e sociale.

Questo volume condensa gli interventi più salienti della tornata di lavori che ha animato l’evento HR Trend 2018, con uno scopo che è quantomeno duplice.

Da un lato, cristallizzarne il portato di efficacia, ampio quanto la massa critica di expertise e know-how differenti per l’occasione radunati. Pro-