



Verbale dell'incontro del Corporate Panel Human Resources tenutosi il giorno 27 novembre 2019

Il giorno 27 novembre 2019 si è riunito alle ore 11.15 nella sede della Luiss Guido Carli di Roma in Viale Romania, 32 il Corporate Panel Human Resources, per discutere su:

- **Offerta Formativa Luiss – Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa – Major in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane**
- **Offerta Formativa Luiss Business School - Master di I livello in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione**
- **Competenze, Sfide e Opportunità**
- **Corporate Partner Engagement**

Sono presenti all'incontro:

| Nominativo | Qualifica |
|--------------------|---|
| Giovanni Lo Storto | Direttore Generale Luiss Guido Carli |
| Andrea Prencipe | Rettore Luiss Guido Carli |
| Paolo Boccardelli | Direttore Luiss Business School |
| Gabriele Gabrielli | Professor of Practice Luiss Business School, Direttore del Master di I livello in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione |
| Luca Giustiniano | Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore CLIO, Luiss |
| Fabian Homberg | Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore Corso di Laurea Magistrale in Management, Luiss |
| Mario Vitale | Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss Business School |



| | |
|---------------------|--|
| Alessandro Zattoni | Direttore del Dipartimento di Impresa e Management |
| Paolo De Fabritiis | Human Resources Director, Bolton Group |
| Rossella Gangi | Head of Human Resources, Wind Tre |
| Luca Lanetta | Head of Group Human Resources, Banca Iccrea |
| Paolo Le Pera | Human Resources Director, Philip Morris |
| Livio Livi | Direttore Risorse Umane e Relazioni Esterne, Kuwait Petroleum Italia |
| Silvia Marinari, | Human Resources, Organization and General Affairs Director, Terna |
| Francesca Sagramora | Southern Europe Human Resources Director, P&G |

Il **Rettore** ringrazia tutti i panelist di aver accettato l’invito e dà inizio ai lavori del primo Corporate Panel organizzato, sottolineando che non a caso è quello relativo alle Human Resources Management, in quanto ritenuto dalla Luiss di fondamentale importanza e di grande interesse.

L’iniziativa riflette la visione Luiss di **Università “Engaged”**, impegnata con attori del mondo reale, al fine di coinvolgere gli stessi nei programmi di ricerca e didattica.

L’obiettivo fondamentale dei Panel è infatti quello di condividere le iniziative Luiss di didattica e ricerca in maniera **trasversale**. È per tale motivo che sono presenti all’incontro rappresentanti di vertice, delle scuole, dei dipartimenti, ma anche i direttori dei corsi di laurea, in quanto tutti i panel convocati, sui temi dell’HR, Management, Digitale, Marketing, Finance, hanno valore trasversale ed interessano tutta la filiera formativa Luiss, dal Corso di Laurea Triennale, a quello Magistrale e all’offerta post-laurea. Infatti, il Rettore tiene a precisare che, in particolare, in tema di Human Resources, la Luiss è interessata ad avere feedback sia in termini di contenuti, quindi sulle competenze, sul “cosa” insegnare, ma anche sul “come” insegnare.

Questa trasversalità infatti permette alla Luiss di essere particolarmente competitiva ed innovativa. Ciascun programma, corso, modulo della filiera formativa Luiss, necessita di modalità differenti di erogazione dei corsi. Si pensi alla “delivery” del corso di laurea triennale, caratterizzata dalla lezione tradizionale ed interattiva, rispetto a quella dei programmi post-laurea.

Ciò permette di condividere esperienze, suggerimenti su come innovare la delivery su temi di grande interesse. Infatti, sottotitolo di tale iniziativa è “Programmi, competenze soft, opportunità e sfide” in cui includere, tra queste ultime, anche le modalità di erogazione dei corsi.

Il Rettore infine, tenendo conto delle diverse iniziative Luiss che si focalizzano sul tema delle HR, auspica che a valle di tale incontro vengano organizzati ulteriori momenti di confronto per approfondire, anche a livello pratico, singoli programmi offerti dalla Luiss e dalla LBS.

Entra alle 11.25 Luca Lanetta.

Il Rettore cede la parola al Direttore Generale, **dott. Giovanni Lo Storto**, il quale, condividendo pienamente quanto espresso dal Rettore, tiene ad aggiungere che negli ultimi anni la Luiss ha provato ad impostare il concetto di e-learning in un modo il più possibile corrispondente ad una necessaria esigenza di cambiamento, richiesto proprio dagli studenti, e per provare a posizionare l'Università in maniera utile, originale ed efficace.

Ciò ha funzionato, in quanto è stato elaborato il progetto Soft skill facendolo diventare un metodo di posizionamento identitario della Luiss, chiamato **life largelearning**, per indicare un apprendimento "ampio", fatto di spunti di apprendimento larghi, inclusivi ed esperienziali rispetto ad un'educazione verticale su cui è in genere impostato il processo educativo di altre scuole di formazione.

Pertanto, questo tavolo, come gli altri che saranno organizzati, sono importanti proprio per il **processo di contaminazione**, inteso in due sensi: lato mondo del lavoro verso i ragazzi, al quale saranno trasmessi gli spunti di riflessione che emergeranno dai corporate panel organizzati e lato studente verso gli stakeholder, in rappresentanza dei futuri dipendenti d'azienda.

Rispetto a quest'ultimo punto, la Luiss ha infatti avviato, da un paio di anni, il **Progetto Adoption Lab (AdLab)** – vincitore del premio promosso dalla Wharton School University of Pennsylvania, nell'ambito della Reimagine Education, il primo concorso globale con lo scopo di individuare gli approcci più innovativi nel campo della higher education e per migliorare l'apprendimento e le potenzialità di occupazione degli studenti - in cui un piccolo gruppo di studenti, attraverso una serie di incontri, si confronta con i protagonisti del mercato del lavoro con l'obiettivo di far partire un processo osmotico grazie al quale il singolo studente divenga agente di innovazione e, al contempo, venga orientato verso un percorso di crescita formativa e personale dai partner.

Infine, il Direttore Generale ringrazia la dott.ssa Raffaella De Felice, Responsabile del Career services di Ateneo, e il dott. Mario Vitale, Direttore del Business Development, Stakeholder Engagement and External Relations della Luiss Business School, grazie ai quali la Luiss auspica di far crescere e rendere sempre più fluida tale contaminazione.

Il Rettore cede la parola al prof. **Paolo Boccardelli**, Direttore della Luiss Business School, il quale ricorda che tale iniziativa, nata quattro anni fa in LBS come Laboratorio, è stata ritenuta dall'Ateneo utile e da estendere a tutta l'offerta formativa Luiss. L'obiettivo è appunto incontrare i protagonisti delle diverse comunità professionali per poter acquisire in tal modo spunti di riflessione da applicare ai programmi Luiss.

Nella prospettiva della LBS, il prof. Boccardelli, tenuto conto che le profonde trasformazioni del lavoro stanno cambiando l'ambiente organizzativo in tutti i settori, auspica che i Responsabili HR invitati

possano contribuire a rispondere a una serie di domande non solo in qualità di Responsabili delle risorse umane della propria azienda, ma anche in qualità di gestori di risorse di ogni comunità professionale. L'obiettivo è ad esempio capire **come i nuovi talenti, che hanno aspettative, da un punto di vista professionale, decisamente diverse rispetto al passato, si inseriscono nei diversi ambienti organizzativi.**

Secondo il prof. Boccardelli, oggi gli studenti che si siedono davanti ad un Responsabile HR, si trovano di fronte a tre grandi prospettive:

1. Innovazione
2. Capacità di incidere nelle organizzazioni
3. Progresso

Questi tre aspetti cambiano in maniera radicale quanto fatto da una struttura HR fino ad oggi. Inoltre, tutte le aziende stanno cambiando le proprie organizzazioni in una **logica data driven** e in tale contesto cambiano pertanto le skill dei manager e professionisti. Si parla infatti in molte aziende di **reskilling factory**, una fabbrica di trasformazione delle skill interne.

Questa è una grande sfida per le organizzazioni e per le istituzioni, come la LBS in particolare, che vuole essere un partner in tale percorso, cioè cogliere spunti e contribuire parzialmente a dare delle risposte sui bisogni di reskilling di un'azienda.

Infine, tenendo conto che, da un'analisi dei dati, la capacità delle imprese di generare performance, secondo le stime, dipende da meno del 10% dai fattori strategici specifici dell'industria, altra domanda fondamentale è capire **come cambia l'home boarding, e in generale la capacità delle persone, dei talenti, di incidere sui risultati e di produrre traiettorie di sviluppo dell'azienda.**

Tali domande informano l'azione del nostro Ateneo, ma soprattutto della LBS - essendo per natura l'istituzione d'Ateneo più vicino al mercato del lavoro - incidendo sulla progettazione dei programmi e della didattica non solo relativamente ai contenuti, ma come sostenuto anche dal Rettore, anche nei metodi.

Il primo incontro viene fatto con i Rappresentanti HR proprio perché ci si aspettano delle risposte a domande specifiche sui programmi Luiss, ma anche per avere un contributo volto a decodificare il punto di vista delle organizzazioni relativamente alle grandi tematiche della **gestione dei talenti e delle organizzazioni.**

Il Rettore cede la parola al **prof. Giustiniano**, Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore del CLIO, Centro di Ricerca in Leadership, Innovation and Organisation e Direttore del Corso di Laurea Magistrale in Global, Management and Politics; oggi presente soprattutto nella veste di esperto in Organizzazione Aziendale per presentare i Corsi di Laurea Magistrale LUISS che trattano in particolare il tema delle HR e raccogliere feedback su cosa la LUISS potrebbe sviluppare ulteriormente dal punto di vista delle competenze trasversali da proporre agli studenti.

Segue un giro di presentazioni dei panelist presenti all'incontro che, ringraziando per l'invito ricevuto, raccontano la propria esperienza professionale.

Paolo De Fabritiis, Human Resources Director, Bolton Group.

Ex studente Luiss, ha lavorato nel settore delle risorse umane nel Gruppo Danone; successivamente nel gruppo Kraft, in qualità di Direttore Risorse Umane della Saiwa; Direttore HR del gruppo GBfoods, fusione di Star e con il gruppo spagnolo Gallina Blanca, presso Barcellona; infine, Direttore HR del Gruppo Bolton che opera nel largo consumo, con fatturato annuale di 2 miliardi di euro, organizzato in quattro divisioni operative, suddivise per categorie: food, da cui proviene il 50% del fatturato (Riomare); home & personale care (Manetti & Roberts, Omino Bianco, etc...); adesivi e colle (ad esempio Bostik); selettivo (Collistar). La realtà del Gruppo è di matrice imprenditoriale familiare. Attualmente il gruppo sta attraversando una fase di transizione del modello di Governance, a causa della perdita del fondatore, e questo aspetto potrebbe essere un tema di grande interesse in quanto il modello culturale e di Governance dell'organizzazione può avere a che fare con la capacità di offrire oggi modelli organizzativi ed operativi che possano intercettare più o meno le aspettative degli studenti.

Silvia Marinari, Responsabile delle Risorse Umane di Terna. Ha iniziato nel mondo chimico farmaceutico, lavorando per la Recordati; successivamente per il Gruppo PPG (operante nel settore vetro e vernici); nella Pirelli (nel settore gomma e affini); successivamente ha lavorato come Responsabile di Risorse Umane nella Marconi (telecomunicazioni / settore infrastrutturale); azienda acquisita successivamente da Leonardo, in cui ha lavorato in qualità di Responsabile delle Risorse Umane prima nella società di telecomunicazioni, poi dell'ICT, e poi di Augusta Westland (elicotteri); in Poste (nel settore Banco-Posta) ed infine in Terna (settore Energia). Terna è oggi l'operatore della rete elettrica ad alta/altissima tensione. Una società che in questo momento è impegnata in investimenti molto importanti e composta prevalentemente da giovani (età media 40 anni).

In tema di innovazione, il settore dell'Energia sta vivendo in maniera profonda quella che si chiama oggi transizione energetica. L'evoluzione verso le fonti rinnovabili - si pensi alla decarbonizzazione posto come traguardo dell'Italia del 2050 - sta infatti portando a fare un reskilling importante sia sul fronte tecnico che manageriale con una tematica interna di risposta intergenerazionale urgente ed importante.

Paolo Le Pera Direttore Risorse Umane, Philip Morris Italy. Ha iniziato la sua carriera nel campo delle risorse umane in Procter & Gamble. Negli anni ha cambiato diverse funzioni, aziende, settori, permettendogli così di ampliare le sue conoscenze nell'ambito e maturare così una profonda e diversificata conoscenza delle HR. Ha lavorato per La Repubblica-Espresso, Wyeth-Pfizer Pharmaceuticals, British American Tobacco e Towers-Watson Middle East. Successivamente entra in Philip Morris Italia, come HR Director; diventa Director HR Research & Development - Svizzera e Singapore e oggi ricopre il ruolo di HRD Italia, dove è responsabile di tutte le entità legali di PMI in Italia. Il Dott. La Pera informa che l'azienda sta attraversando un momento di profondo cambiamento in quanto il numero dei consumatori di tabacco sarà in futuro sempre meno. Quindi, tutto il mercato del tabacco, si dovrà spostare non solo verso la produzione delle sigarette elettroniche, ma anche verso altre categorie di produzione.

Ciò ha comportato e comporta un profondo cambiamento dell'organizzazione, dei processi e della mentalità. Oggi il Responsabile dell'HR infatti deve confrontarsi con nuove professionalità, dai colleghi del Digital a quelli che si occupano di gestire il consumer journey. Pertanto, è un mondo molto

controverso, ma che sta trovando la sua strada per presentare delle alternative meno controverse rispetto ai prodotti tradizionali.

Rossella Gangi, Direttore Human Resources di Wind Tre S.p.A.

Ha iniziato la sua attività lavorativa in P&G, successivamente in Telecom Italia dove ha ricoperto vari incarichi tra cui quello di Responsabile Selezione, Gestione e Formazione della controllata TMI. La sua carriera in Wind è iniziata come Responsabile Compensation & Benefit e dello sviluppo manageriale. Successivamente ha ricoperto la posizione di Responsabile della Gestione delle Risorse Umane e a seguito della fusione di Wind Tre è diventata Responsabile della Gestione e dello Sviluppo delle persone e delle Relazioni Industriali. Si è occupata in prima persona della gestione della fusione di Wind e Tre, due aziende leader del settore e allo stesso tempo tra loro competitive. L'operazione di fusione è stata molto complessa, sia dal punto di vista organizzativo che culturale. Infatti, una delle sfide più importanti è attualmente la progettazione dell'identità culturale dell'azienda, in quanto emerge l'esigenza di trovare quanto prima una missione e visione dei valori ed obiettivi. Priorità dell'azienda sono in questo momento la trasformazione digitale, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, della robotica, che sostituisce l'uomo in molti ambienti produttivi. L'azienda ha bisogno di professionalità molto diverse tra loro. E' presente un problema di aging, in quanto l'età media degli occupati è di 46 anni.

È in corso un processo estremamente complesso di analisi sulle professionalità del futuro, su quali sono i ruoli non più necessari e su come gestire un processo di reskilling e upskilling verso i mestieri del futuro. Leader nell'ambito del Consumer mobile, l'azienda conta anche su un azionista cinese che investe in Italia da moltissimi anni e ha contribuito a portare risorse importanti in Italia. Pertanto, l'azienda grazie ai suoi investimenti contribuisce notevolmente al processo di innovazione del nostro paese.

Mario Vitale, Direttore Business Development, Stakeholder Engagement & External Relations Luiss Business School, ringrazia nuovamente gli ospiti presenti e ricorda che i Luiss Corporate Panel nascono con l'obiettivo di creare un dialogo diretto e continuo con alcuni interlocutori selezionati del mondo del lavoro e l'università allo scopo di raccogliere feedback regolari e puntuali sull'offerta didattica e sul modello formativo (insegnamenti, struttura corsi di laurea, soft skills e altre attività) relativi a tutta la filiera formativa LUISS (Corsi di Laurea e Master) e stabilire un processo di miglioramento continuo. In particolare, il Corporate Panel HR ha l'intento preciso di raccogliere feedback puntuali su temi trasversali a tutti i corsi di laurea e i dipartimenti, come l'individuazione di skills necessarie per l'ingresso sul mondo del lavoro, di trend di professioni e competenze emergenti richieste dalle aziende e di lacune specifiche di competenze hard & soft rilevate nei trend relativi ai processi di selezione.

Francesca Sagramora, Southern Europe Human Resources Director, P&G. Ha iniziato 22 anni fa in P&G nelle Risorse Umane. Ha lavorato per molti anni all'estero (Svizzera e Spagna) ed è attualmente Responsabile delle Risorse Umane in P&G per Italia, Spagna e Portogallo.

P&G è un'azienda che fa del *pourpos* uno dei valori fondamentali. Le linee di sviluppo dell'azienda sono quelle relative alla Responsabilità di impresa, sustainability, innovation di prodotti, innovation di digital transformation, temi fondamentali su cui occorre creare e accelerare lo sviluppo delle competenze. Consumer Data analysis e big data sono altri settori in cui si sta investendo in formazione e sviluppo. E'

un'azienda giovane, ma è importante in questo momento rivolgere l'attenzione anche a figure senior, in quanto il reskilling è fondamentale quanto ormai necessario.

Luca Lanetta, Head of Group Human Resources, Banca Iccrea

Inizia il suo percorso come consulente direzionale con il prof. Butera, unendo ricerca (IRSO) e consulenza di business, spostandosi poi presso importanti Gruppi industriali supportandoli nella business transformation e change management. Ha lavorato presso Postelitaliane, Fiat Group, Infocert e da ultimo presso il Gruppo Acea dove, in particolare, si è focalizzato nel programma di digital transformation. È stato responsabile dello Sviluppo Organizzativo e Change management del Gruppo Ferrovie dello Stato. Attualmente Head of Group Human Resources presso Banca Iccrea S.p.A. - Istituto Centrale del Credito Cooperativo, nata da sei mesi per via dell'aggregazione voluta dalla BCE, che raggruppa 140 banche e 22.000 persone sul territorio, che hanno come matrice comune il credito cooperativo e la solidarietà. È infatti la prima banca nazionale locale, con una forte attenzione al territorio. Iccrea Banca promuove infatti la propria attività accentrando l'attenzione nella persona (soci, clienti e collaboratori) e il suo impegno sta proprio nel fornire prodotti e servizi capaci di produrre utilità e vantaggi che possano accrescere il valore economico, sociale e culturale dell'intera comunità. Pertanto, a differenza di molte multinazionali che utilizzano il tema della solidarietà come employer branding, Banca Iccrea non ha ancora sviluppato tale azione. Quindi, c'è ancora un orgoglio da recuperare e il tema employer branding da proporre sul mercato come fattore attrattivo.

Alessandro Zattoni, Direttore del Dipartimento di Impresa e Management, professore di Strategia e Governance. Il prof. Zattoni condividendo quanto già espresso dai colleghi, tiene a sottolineare che obiettivo primario di tale incontro è ricevere feedback, aspettative, critiche e suggerimenti da applicare ai programmi Luiss offerti (corsi di laurea, PhD, Master) al fine da garantire tra qualche anno sul mercato i migliori candidati per le job interview dei Responsabili HR.

Livio Livi, Direttore Risorse Umane e Relazioni Esterne, Kuwait Petroleum Italia.

Da 25 anni in Kuwait si è occupato di finanza, commerciale e successivamente di risorse umane. La possibilità di poter lavorare in diversi settori, e quindi essere transdisciplinare, è un tratto distintivo dell'azienda. Infatti, per Kuwait le esperienze trasversali all'interno dell'azienda sono fondamentali. Anche in Kuwait è in corso una profonda trasformazione poiché le tecnologie stanno cambiando l'idea e le strategie di business. Pertanto, sono state riviste le strategie di HR, le competenze e la gestione futura delle risorse umane. Quindi, sfide comuni a tutti i responsabili HR delle aziende presenti oggi. Inoltre, con orgoglio il dott. Livi informa che Kuwait, in questo momento di trasformazione, ha scelto su Roma proprio la Luiss come Università partner, in quanto intende sviluppare linee di collaborazione non solo in termini di formazione, ma anche nel recruiting di persone utili per il futuro dell'azienda.

Gabriele Gabrielli, Professor of Practice Luiss Business School, Direttore del Master di I livello in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione. Inoltre, il prof. Gabrielli insegna nel corso di Laurea Triennale "Organizzazione e gestione delle risorse umane" e nei corsi di Laurea Magistrale "People management and reward".

È stato Direttore Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Ferrovie dello Stato; Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Qualità di Wind Telecomunicazioni; Direttore Personale e Organizzazione della Divisione Generazione e Energy Management di Enel e di Enel Produzione; Direttore Centrale Risorse Umane di Gruppo Coin; Direttore Personale e Organizzazione della Divisione Servizi Internazionali e dello Sviluppo Manageriale di Telecom Italia. Ha diretto l'Ufficio Studi delle Relazioni Industriali della SIP. È membro del Comitato Scientifico dell'AIDP, Associazione Italiana per la Direzione del Personale.

Fabian Homberg, Professore di Organizzazione Aziendale, Direttore Corso di Laurea Magistrale in Management. Il prof. Homberg insegna "International human resource management" nel corso di Laurea Magistrale in Management ed è specializzato nel comportamento organizzativo aziendale. Il professore tiene a precisare che obiettivo dell'incontro è, così come sottolineato dai colleghi, approfondire e comprendere le evoluzioni del mercato del lavoro e costruire un modello formativo tale da preparare al meglio gli studenti Luiss alle carriere più prestigiose. In tal senso, il supporto dei professionisti sarà fondamentale, per aiutare la Luiss a comprendere meglio quali sono le esigenze dei top employer e cosa viene richiesto ai ragazzi in termini di hard e soft skills.

Al termine del giro di presentazione, il Rettore chiede ai proff. Giustiniano e Gabrielli di presentare in breve l'offerta Luiss e Luiss Business School relativa al tema delle risorse umane.

1. Offerta Formativa Luiss – Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa – Major in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

Il prof. Giustiniano presenta il Major in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane afferente al Corso di Laurea Magistrale in Gestione d'Impresa, offerto dal Dipartimento di Impresa e Management. Il corso di Laurea Magistrale, attivato dall'a.a. 2017/2018, prevede 4 aree di formazione: Diritto, Economia, Metodi quantitativi e Management e la possibilità, all'ultimo anno, di personalizzare il percorso formativo scegliendo 4 insegnamenti caratterizzanti da una lista di insegnamenti, erogati in italiano e in inglese. In particolare, per l'a.a. 2020/2021 saranno offerti dal Dipartimento i seguenti corsi: Comportamento organizzativo, People management and reward, Comparative corporate governance, Digital and organizational innovation e Organizing innovation.

L'elenco degli insegnamenti offerti può cambiare ogni anno in relazione sia alla sincronizzazione con quanto richiesto dal mondo del lavoro che tenendo conto delle scelte interne degli studenti.

L'obiettivo è creare figure professionali che siano in grado di interfacciarsi con altri mondi funzionali del business. Gli sbocchi professionali dei laureati in tale percorso sono: Junior HR Business Partner, Junior Recruiter, HR Project Manager, Junior HR Transformation, HR Organization Analyst, HR Junior Consultant e Junior HR Performance and Compensation.

2. Offerta Formativa Luiss Business School - Master di I livello in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione

Il prof. Gabrielli presenta il Master di I livello in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione offerto dalla Luiss Business School, arrivato già alla V edizione. Il Master comprende un vasto portafoglio di

discipline: comportamento organizzativo, diritto del lavoro e tutte quelle discipline che affrontano le problematiche di attraction, inserimento nell'organizzazione, reward management. Il Master, oltre che sulla teoria, è focalizzato anche molto sulla pratica. Grazie alla collaborazione con il mondo del lavoro, numerose sono le testimonianze, discussioni e laboratori. Quest'anno ad esempio è stato inserito un laboratorio M&A per affrontare anche l'aspetto culturale della professione. Nel Master si cerca di affrontare, in maniera trasversale, i temi attuali quali la digitalizzazione e trasformazione del lavoro, le generazioni, gli atteggiamenti, le preferenze, le diversità anche in chiave intergenerazionale, il rewarding che va ben oltre il tema dei sistemi di incentivazione.

Il Rettore chiede al prof. Giustiniano di presentare i **Laboratori di soft skills offerti dall'Ateneo**.

Il **prof. Giustiniano** ricorda che nel 2010 fu avviato in Luiss Business School un Progetto di ricerca, denominato "Welcome Company & School", che prevedeva di sapere dalle stesse aziende cosa si aspettassero dagli studenti LBS, soprattutto MBA, e avere da loro un feedback sui programmi offerti. Dal progetto emerse che le aziende si complimentarono per la parte hard delle competenze, ma chiesero di sviluppare la parte delle soft skills.

Tale progetto si è espanso e modificato nel tempo. Oggi, si parla di competenze attese secondo il World Economic Forum che rappresentano le competenze residuali rispetto al progresso della tecnologia. Tutto ciò che le macchine non riescono a fare (si pensi al Critical Thinking) si cerca di incorporarlo nel menu delle competenze trasversali.

L'idea è quella di consentire, a tutti gli iscritti ai corsi di Laurea Magistrale, di seguire Laboratori capaci di sviluppare sia competenze "trasversali", che abbiano un impatto sull'employability, che competenze "verticali" inerenti al percorso di studio seguito.

In particolare:

- Skills lab: costruiti tenendo conto delle top 2020 skills - individuate sulla base di benchmark così come declinate dal World Economic Forum - che si focalizzeranno sull'acquisizione, mediante una didattica esperienziale e attività di monitoraggio e assessment, delle seguenti competenze: People Management, Coordinating with others, Emotional Intelligence, Judgment and decision making, Service orientation, Negotiation skills, Cognitive flexibility, Creativity, Critical thinking, Complex problem-solving.
Offerti proprio per consentire ai nostri studenti di potersi confrontare e relazionare con soggetti che provengono da mondi e culture diverse. La duttilità e flessibilità mentale infatti fanno parte dell'allargamento che si intende fornire allo studente Luiss.
- Laboratori: che riflettano le necessità formative pertinenti a ciascun corso di laurea e profilo in uscita, proposti dai singoli Direttori dei corsi di laurea.

Pertanto, si intende offrire sia competenze soft generiche che specifiche.

Il prof. Giustiniano tiene a precisare che si tratta di una parte molto flessibile dell'offerta formativa.

Infatti, ogni anno sarà possibile rivedere i contenuti adeguandoli alle tematiche e ai feedback ottenuti dal mondo del lavoro.

Il Rettore cede la parola al **dott. Vitale** il quale ricorda che i Programmi di formazione Luiss in questi ultimi anni hanno già inglobato molte richieste provenienti dal mondo corporate e i Lab offerti lo dimostrano. Ad esempio, in LBS partirà a breve un Laboratorio di Critical Thinking, competenza espressamente richiesta dal mercato del lavoro e messa al primo posto dal World Economic Forum. E' stato pertanto contaminato il laboratorio invitando docenti di Scienze Politiche, Storia Economica e chiesto la collaborazione dei servizi di intelligence per fornire agli studenti un pacchetto di tools standard al fine di trasmettere abilità di forecasting.

Il Dott. Vitale infine auspica che dall'incontro si riescano ad avere feedback per migliorare ulteriormente i percorsi formativi Luiss, suggerimenti su come supportarli e realizzarli e come lavorare sull'engagement degli studenti.

Da un recente Conferenza internazionale in cui sono stati invitati tutti i responsabili dei Career service delle Business School è emerso che oggi i career services hanno un ruolo molto più ampio rispetto al passato. Infatti, il career services oggi interviene nella didattica, in pratica lavora assieme ai docenti per aumentare l'employability degli studenti.

Il dott. Vitale invita gli ospiti a prendere visione dei programmi presenti in cartellina ed inviati per e-mail e apre la discussione relativamente ai seguenti punti di riflessione:

- **Quali competenze trasversali sono ad oggi cruciali nella vostra organizzazione?**
- **E quali vi aspettate che diventino competenze chiave nei prossimi anni?**

Interviene il **dott. La Pera**, Human Resources Director, Philip Morris, il quale tiene a precisare che durante i colloqui di lavoro in genere non vengono richieste competenze hard, ma gli aspetti oggetto di valutazione sono i seguenti:

1. **Flessibilità di apprendimento**, in quanto ogni azienda ha il suo modo di declinare le metodologie di lavoro. Questa è la prima individuale responsabilità richiesta non solo a chi lavora in HR, ma in tutti i settori.
2. **Capacità di leggere la cultura dell'organizzazione**, in quanto è importante saper appropriarsene e saperla trasmettere agli altri.
3. **Capacità di gestire il cambiamento e di propagarlo**. In fase di cambiamento, di cultura o processi, il primo passo da fare è contattare l'HR, per assicurarsi che sappia gestire ed essere a supporto del cambiamento di tutta l'organizzazione.

Interviene la **dott.ssa Marinari**, Human Resources, Organization and General Affairs Director, Terna, la quale condivide quanto espresso dal collega e sostiene inoltre che, tenendo conto delle competenze richieste sia sul mercato del lavoro in generale, che nell'ambito dell'HR, è necessario reinventarsi il mestiere ogni giorno proprio per essere competitivi.

Secondo la dott.ssa Marinari, oggi, in tema di HR, è importante:

- **Essere leve del cambiamento**. Capacità di discernimento, integrazione di discipline diverse, creatività, sapere immaginare il cambiamento, gestirlo e al tempo stesso propagarlo, sono abilità fondamentali per costruire una professionalità dell'HR attuale e diversa dal passato.

- **Saper usare la tecnologia.** Un HR che sappia analizzare come la tecnologia impatta sul business della propria azienda e sul proprio mestiere.
È possibile assumere studenti con una formazione diversa, dando per scontato competenze tecniche di base, ma è importante che conoscano i nuovi strumenti di lavoro (si pensi all'intelligenza artificiale). Tecnologia pertanto non solo in termini di digitalizzazione, ma anche applicate alle funzioni dell'HR, nella selezione del personale e nell'assessment.
- **Capacità di propagare e fare change management.** Essere propulsori del cambiamento attraverso le leve delle Risorse umane.

Il **dott. Vitale** ritiene che l'HR ha perso un'importante onda sul digitale, in quanto i Chief Digital Office delle aziende difficilmente provengono dall'HR. La grande legacy aziendale sono invece le persone. I CEO oggi governano il digitale, ma non lavorano sulle skills digitali. Pertanto, la provocazione del Dott. Vitale è la seguente: **“Perché l'HR ha perso tale onda e come può fare l'università affinché gli studenti diventino i Chief transformation office del futuro?”**

Interviene la **dott.ssa Gangi**, Head of Human Resources, Wind Tre, la quale ritiene che il tema sollevato dal dott. Vitale sia di notevole importanza. Oggi si parla infatti di **contaminazione di competenze**, non si può parlare esclusivamente di competenze dell'HR, in quanto, le organizzazioni lavorano in maniera così agile ed integrata che parlare di famiglia HR risulta obsoleto. Occorre acquisire competenze non proprie. Se ad esempio in un'azienda tutte le scelte strategiche, in tutte le aree, vengono trattate attraverso big data, anche l'HR deve adeguarsi. Pertanto, **comprendere i dati, capirne l'importanza e saperli utilizzare a sostegno del proprio story telling è diventato un aspetto prioritario della professione dell'HR.**

Interviene il prof. Boccardelli il quale sostiene che il Data driven decision making non è solo un tema rilevante per l'HR, ma è un tema più diffuso di quanto si pensi.

Continua la **dott.ssa Gangi**, la quale ritiene che un altro aspetto importante relativo al tema della contaminazione delle competenze è **conoscere il linguaggio del marketing**. Nel momento in cui l'employer branding di un'azienda diventa così importante per attirare e trattenere i talenti di cui le aziende hanno bisogno – che sono nel mercato sempre gli stessi e allo stesso tempo pochi - come HR è importante saper utilizzare le tecniche di marketing. Pertanto, occorre saper usare la tecnologia, fare un marketing sempre più personalizzato, avere un linguaggio diverso e attuale, essere bravo a comunicare sui social media. Queste competenze infatti non devono essere presenti solo nell'area del chief digital officer, ma anche l'HR deve essere dotata di un proprio social media manager.

Altro tema, attinente sempre all'**utilizzo della tecnologia**, è quello dello **smart working**, in quanto in futuro il lavoro è da remoto. Lo smart working infatti è una realtà che funziona e ha successo. Pertanto, è importante abilitare le persone ad utilizzare una tecnologia che non renda solo efficace e produttivo il lavoro da remoto, ma alimenti una relazione umana, nonostante si lavori tanto da remoto.

Prende la parola il **dott. Luca Lanetta**, Head of Group Human Resources, Banca Iccrea, che tiene prima di tutto a rispondere alla provocazione avanzata dal dott. Vitale.

Secondo il dott. Lanetta, l'HR ha perso l'onda del digitale in quanto, in linea generale, il modello prevalente di fare HR è ancorato al tema del potere e per l'HR aprirsi al digitale, nella generalità dei casi, significa perdere delle leve di controllo. Il digitale ti costringe inevitabilmente ad aprirti ed essere trasparente, ma tenendo conto che l'HR ha una funzione particolare, trasversale, legata alle persone, spesso si è costretti a non essere pienamente digitali e trasparenti.

Lato input invece certamente occorre essere più digitali - ragionare come si fa una funzione di marketing, profilare, ecc. - e le tecnologie in questo aiutano.

Inoltre, sempre relativamente al digitale, un altro aspetto importante per un HR è **essere in grado di capire il business e legarlo alla gestione delle persone**. Oggi esiste ad esempio un software che si chiama Qualtrics, spinto da Sap, che fa la sentiment analysis del mercato; in pratica raccoglie le opinioni, le emozioni e i sentimenti di clienti e dipendenti e li correla, ad esempio, alle performance dei singoli venditori commerciali di un territorio. Questa capacità dell'HR di legare un ragionamento sulla persona con gli analytics che vengono dal mercato, dal mondo social, che danno pertanto un valore aggiunto, è possibile svilupparla oggi grazie alla tecnologia.

Infine, in merito al futuro e alle competenze, tenendo conto che spesso l'HR è definito business partner, ma di business ne sa poco, secondo il dott. Lanetta, potrebbe essere utile inserire nei corsi e master offerti, delle **verticalizzazioni di un giorno al fine da sviluppare singoli temi** e trattare di business model, industry, chimica, transportation, processo bancario ecc...

Prende la parola il **dott. Livi**, Direttore Risorse Umane e Relazioni Esterne, Kuwait Petroleum Italia, il quale ritiene che non si debba trattare di temi e competenze specifiche inerenti alla professione dell'HR, in quanto il personale HR è analizzato, valutato e sostenuto allo stesso modo di quello proveniente dal business. L'HR non è business partner, ma è esso stesso business. Si fa prima a prendere persone che provengono dal business e lo si forma sull'HR. Pertanto, in Kuwait la **contaminazione è totale e sostenuta**: in HR è presente un team trasversale con persone che provengono dal business, in quanto l'HR è parte del business stesso.

In merito al tema del digital, il dott. Livi ritiene che la **trasformazione digital è totale e trasversale** in quanto è estesa a tutta l'azienda; tutti i settori infatti hanno fatto in Kuwait il digital assestment, proprio perché tutti fanno business.

Pertanto, se si ha necessità di determinate competenze, si assumerà una persona del business che sappia tradurre la strategia del business con un'HR action oppure si possono impiegare in altri settori per un periodo di tempo per poi riprenderle in HR.

Interviene il **prof. Gabrielli**, il quale fa rilevare che la parola più forte e condivisa da tutti emersa dalla discussione è **contaminazione, intesa come mettere assieme tanti saperi**. L'HR deve pertanto diventare un uomo di **cultura**, in quanto per fare contaminazione ci vuole cultura.

Altro tema emerso è la **correlazione**: ci sono tanti dati, ma non c'è nessuno che li sa correlare, cioè manca la capacità di fare domande. È importante saper fare le domande; occorre aiutare gli studenti a imparare ad interrogare. È questo che crea la capacità di leggere e capire un mondo, come quello di oggi, così complesso e interdependente.

In tema di **tecnologia HR**, grazie alle riflessioni emerse in un precedente LBS corporate advisory board, è stato inserito nel Master in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione un insegnamento specifico denominato “Organizzazione, Tecnologie Digitali e HRM”, che tratta degli strumenti ICT a supporto delle pratiche di gestione delle risorse umane e delle implicazioni della digitalizzazione nella gestione delle risorse umane.

Nel Master è stato inoltre inserito un **laboratorio sullo smart working** per coglierne le implicazioni umane. A seguito di una ricerca fatta sulla generazione zero - prendendo a campione 1200 giovani del III e IV liceo - è emerso che i giovani non vorrebbero andare a lavorare in un’azienda dove c’è solo smart working. È importante che in un’azienda sia possibile fare smart working e flessibilità, ma deve essere comunque un luogo in cui stare assieme e costruire relazioni e fare “beni relazionali”.

Infine, il prof. Gabrielli ritiene che **il nuovo HR**, invece di 3 “P”, **deve riuscire a mettere assieme 5 “P”**:

- Pourpos (scopo);
- People, nel senso di umanità;
- Performance (risultati);
- Planet (l’HR deve prendere in mano culturalmente anche l’impatto del business e dei suoi effetti)
- Profit

Ciò significa conoscere discipline diverse, quindi massima contaminazione; Il nuovo HR è pertanto è un uomo di cultura.

Prende la parola la **dott.ssa Sagramora**, Southern Europe Human Resources Director, P&G., la quale tiene a sottolineare che le aziende stanno vivendo una trasformazione così drammatica da far emergere proprio un problema di sopravvivenza. Oggi il problema delle aziende infatti è salvarsi dal mondo delle **start up**. Il mondo delle start up, e tutta la filosofia che ci sta dietro, è quello verso cui ci si sta orientando. Pertanto, in modo provocatori, la dott.ssa Sagramora ritiene che il giovane oggi che viene assunto, proprio per facilitare il cambiamento, magari non proviene neanche dall’università. Certo, ancora il 99% dei recruiter in P&G proviene dalla Bocconi, Luiss, Politecnico, ma adesso anche dall’estero, si pensi al Campus Party, Talent Garden. Pertanto, l’università dovrebbe farsi queste domande: chi sono questi giovani? Hanno studiato?

P&G punta su giovani che abbiano conoscenze o abbiano studiato cose poco tradizionali, in quanto sono questi che potrebbero aiutare a sviluppare quel cambiamento.

Inoltre, la dott.ssa Sagramora ritiene che le **funzioni in azienda** tendano a trasformarsi e non esisteranno più specialisti in marketing, sales, finance, information technology, ricerca e mercato ecc.

Esisteranno skills per svolgere un certo lavoro e quella persona sarà competente tanto di information technology, quanto di business, commerciale e finance, ma non si darà loro un nome. Infatti, in P&G esiste già un team con tali competenze.

In merito a quanto sollevato dal prof. Gabrielli, sul fatto che tutti dobbiamo essere in grado di fare domande, la dott.ssa Sagramora ritiene che né le persone di HR né le persone di business sanno fare domande perché **manca la conoscenza di strumenti di base**. P&G sta facendo infatti un importante investimento di upskilling sul coding e Power BI, al fine da acquisire la capacità di analizzare dati. Si

hanno vecchie competenze che servono a poco, pertanto occorre investire sulla conoscenza di tali strumenti.

Interviene il **dott. De Fabritiis**, Human Resources Director, Bolton Group, il quale, proprio per rispondere alla domanda posta all'inizio della discussione, tiene a condividere con i presenti i primi sei mesi della propria esperienza lavorativa in Bolton. Il fondatore dell'azienda gli faceva sempre due domande: "Che cosa hai imparato oggi?" e "Chi sono quelli bravi?". Con queste domande intendeva trasferire al dott. Fabritiis, in qualità di capo HR del suo gruppo, i seguenti messaggi:

- per fare HR ci vogliono alcune capacità e attitudini quali la **pazienza e l'umiltà**, condizioni indispensabili per avere successo;
- nelle organizzazioni le persone che fanno la differenza sono quelle portatrici di alcuni **valori o comportamenti organizzativi**.

Pertanto, il dott. De Fabritiis, condividendo quanto espresso dai colleghi, ritiene inoltre che una missione importante oggi sia far in modo che i nuovi HR del futuro siano capaci di comprendere, con pazienza e umiltà, all'interno delle organizzazioni, quali sono quelle capacità, comportamenti distintivi, aspetti valoriali e culturali, che sanno e sapranno fare la differenza delle persone e dei Manager.

Interviene il prof. **Gabrielli** il quale condivide quanto rilevato dal dott. De Fabritiis e tiene a precisare che in LBS i docenti lavorano proprio per costruire nei propri studenti tali caratteristiche capaci di indirizzare il modello di Leadership.

Prende la parola il prof. **Boccardelli** il quale, ringraziando per gli spunti ricevuti, informa che una delle domande attualmente in corso è proprio il valore dei Degree nel futuro e come la stessa Faculty possa continuare ad avere valore nel futuro. Il tema di fondo è passare dalle discipline ai problemi e quindi alle skill. La LBS sta tentando internamente di fare innovazione di tipo problem based, costruire in pratica i curricula dei corsi di studio per problemi e non per discipline. Ciò risponde all'idea di formare delle Skills tali da saper affrontare i problemi.

Interviene infine il **dott. Lo Storto** il quale, ringraziando tutti per i notevoli spunti di riflessione ricevuti soprattutto nella parte finale, auspica che quanto prima venga riorganizzato un nuovo incontro proprio per approfondire alcuni punti importanti.

In merito all'umiltà di cui si parlava, diverse sono le iniziative proposte dalla Luiss.

Si pensi al **progetto VolontariaMENTE** che dà la possibilità a migliaia di studenti di sfidarsi ed entrare in contatto con nuove realtà, prendendo parte ad attività dal forte impatto pratico, etico e sociale. Lo studente può vivere un'esperienza diretta all'interno di una delle differenti realtà di volontariato proposte. Un'opportunità unica di formazione e condivisione, in grado di cambiare il proprio mondo e quello degli altri.

Un'altra recente iniziativa è l'**Operazione Mare Aperto**, la più grande esercitazione nazionale della Marina Militare, che ha dato l'opportunità ad alcuni studenti di prendere parte all'esercitazione Mare Aperto imbarcandosi su Navi della Marina impegnate nel Mediterraneo Centrale.

Oltre a sessioni di formazione teorica, tenute da professionisti della Marina Militare, si è tenuta anche la parte pratica (Operazione Mare Aperto) a bordo delle Unità Navali della Marina Militare (Nave Garibaldi, Nave Etna, Nave Rizzo). Il dott. Lo Storto ricorda di essere stato a bordo della nave Garibaldi, in cui a mezzanotte si è svolta una simulazione della crisi nel Mediterraneo (Mare aperto) e i partecipanti hanno assistito il personale militare come consulenti politici (POLAD), legali (LEGAD) e di pubblica informazione (PI) nello svolgimento delle attività della Marina. In quel contesto lo studente non stava facendo un volontariato o uno stage, ma stava imparando a comportarsi.

Inoltre, è stato lanciato da ormai sei anni un incubatore di impresa **LUISS EnLabs** di 5000 mq, nato all'interno della Stazione di Termini di Roma, è la "fabbrica delle start up" di Roma e tra i più importanti e grandi incubatori d'Europa.

Le keyword proposte oggi, continua il Direttore Generale, sono meravigliose: reskilling, flessibilità, creatività, sostenibilità, contaminazione. La Luiss sta cercando di legare tutti questi temi mettendo al centro la parola **consapevolezza**. Consapevolezza dell'impatto che gli studenti avranno quando arriveranno nelle organizzazioni rappresentate dagli HR presenti.

Il Direttore Generale inoltre invita i panelist, qualora lo volessero, di visitare il **LUISS Community Garden**, un piccolo orto, vigneto, frutteto e uliveto, in pratica uno spazio di aggregazione, condivisione e socializzazione, aperto agli studenti che hanno l'opportunità di imparare il **valore dell'umiltà e della lentezza**. Per avere successo, sia nel privato che nella professione, per fare carriera, occorre investire tempo, così come nella coltivazione del pomodoro.

L'Orto LUISS, ormai attivo da quasi quattro anni, è una palestra di innovazione sociale, un vero e proprio modello di green governance collaborativa, pensato per unire tre ambiti di ricerca: ambiente, agricoltura e alimentazione puntando a riappropriarsi del territorio come bene comune.

Possono partecipare alle attività dell'orto condiviso, anche gli anziani del quartiere e i ragazzi delle scuole svolgendo un'attività divertente e rilassante che mette in contatto con persone diverse con cui scambiare esperienze e consigli pratici.

Inoltre, il Campus di viale Romania si trasformerà nei prossimi giorni in un vero e proprio **villaggio di Natale**, aperto all'intera comunità Luiss e al territorio. Nelle casette di legno, allestite per l'occasione, il tradizionale mercatino natalizio offrirà originali oggetti di artigianato, presepi realizzati a mano, libri, ma anche prodotti dolci e salati.

Tutto ciò al fine di creare un collegamento e una contaminazione con il territorio.

Il tema toccato da tutti oggi è il **business**. Tuttavia, siamo in un'epoca in cui "se si vuole avere successo nel proprio business occorre pensare al di fuori del proprio business". Occorre pertanto lavorare sull'**umiltà** e la **consapevolezza** e poi fare business in maniera **creativa**.

Infine, la Luiss sta lavorando per aprire anche in Italia una **Ecole42**, una scuola di “saldatori” digitali, la prima scuola di “siderurgia”, di ingegneria digitale applicata, che formerà gli imprenditori tecnologici del futuro. Il progetto prevede di creare a Roma una sorta di città dell'innovazione.

L'idea è di creare una scuola che attraverso l'uso di metodologie alternative riesca ad avvicinare i futuri lavoratori al mondo digitale.

Il percorso di tre / quattro anni sarà strutturato sulla base di attività peer-to-peer learning e learning-by-doing, cioè percorsi di apprendimento basati sullo scambio reciproco e sulla pratica. Infatti, in questa scuola non ci saranno professori.

L'hub vedrà riuniti, in uno stesso luogo, talenti provenienti da diversi percorsi accademici e non. In questa scuola infatti non sarà necessario possedere un titolo di studio per accedere. La scuola formerà centinaia di ragazzi senza laurea o formazione specifica al fine di promuovere l'innovazione nelle aziende. L'obiettivo è diffondere una cultura imprenditoriale e incoraggiare lo sviluppo di attività innovative. È la scuola di programmazione digitale più importante del mondo. Oggi chi impara a programmare lo fa per diventare creatore di nuove soluzioni.

Il tema vero in materia di business è che non ci sono sufficienti ragazzi capaci di portare nuovi input di innovazione. In tale scuola non si pagherà la retta, non serve un titolo di studio e non lo rilascia. Lo schema è di collaborare con gli altri e competere con sé stesso.

Pertanto, dopo Parigi, Silicon Valley e successivamente Lettonia, Estonia, Lituania e Danimarca, paesi che sul digitale stanno investendo molto, anche in Italia si aprirà l'Ecole42 e si chiamerà **42 Roma Luiss**.

Quindi da una parte “**consapevolezza**”, l'orto, e dall'altra il digitale in cui gli studenti faranno “**contaminazione**”.

L'incontro termina alle ore 13.10.