

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Gennaio/Febbraio 2024

173

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 95/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Venti (anni) di cambiamento

**C'era una volta
la busta paga**
Gestire il payroll
nelle aziende fluide

**Quale sarà il futuro
del lavoro?**
Gli scatti premiati
al concorso fotografico

**Formarsi nell'era
dell'Intelligenza Artificiale**
Bilanciare competenze tecniche
e consapevolezza etica



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Coinvolti per Costituzione

Il progetto di consolidamento dell'identità aziendale di Automobili Lamborghini

Alessandro Gastaldi

Intervista a Umberto Tossini, Chief People, Culture & Organization Officer di Automobili Lamborghini

Automobili Lamborghini affronta la crescita e il cambio generazionale partendo dalle certezze identitarie di un'impresa nata oltre 60 anni fa. Per favorire il dialogo, il confronto e la responsabilità delle persone, l'azienda ha scelto di usare la Costituzione come collante tra il raggiungimento del benessere organizzativo dell'azienda e il compimento individuale dell'individuo. Affiancata da Ismo, la casa automobilistica ha promosso un corso di formazione per coinvolgere e formare secondo quelli che sono i principi valoriali, operativi e organizzativi di Automobili Lamborghini, nel rispetto delle differenze culturali e delle nuove esigenze. Al centro del progetto, in particolare, sono le nuove generazioni, che rappresentano il futuro dell'azienda.

Umberto Tossini

È Chief People & Culture Officer, nonché membro del Board of Management di Automobili Lamborghini Spa dall'ottobre 2006. Il suo lavoro si concentra sulla crescita ed evoluzione professionale delle persone e sui processi legati alla diffusione di una cultura d'impresa che le pone al centro, valorizzandone le unicità. Grazie a un approccio strategico che tiene conto non solo del business, ma anche della sua sostenibilità all'interno del territorio e della comunità, l'azienda ha ottenuto prestigiosi riconoscimenti, tra cui Top Employer Italia per l'undicesimo anno consecutivo. Nato ad Avellino nel 1967, ha conseguito la laurea *cum laude* in Giurisprudenza presso l'Università Luiss di Roma ed è docente di People Management presso la Bologna Business School dell'Università di Bologna. È insignito dal 2017 del titolo di Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica italiana e da marzo 2023 è Presidente del Gruppo Costruttori di Anfia. Presta gratuitamente la propria opera nel Consiglio della Fondazione dell'Istituto Ortopedico Rizzoli e nel Consiglio di Amministrazione della Fondazione Premio Estense.



La disaffezione al lavoro – con i suoi risvolti sociali – sembra essere diventata una problematica sempre più rilevante per le aziende: in particolare è la Generazione Z che pare aver fatto puntare l'attenzione su questi aspetti. Al contempo, il contesto demografico e previdenziale italiano costringe le persone a rimanere nel mercato del lavoro a lungo; tra le conseguenze, lo spettro anagrafico medio delle organizzazioni si sta ampliando e quindi nelle imprese collaborano generazioni spesso culturalmente diverse.

Per le aziende è l'ennesima sfida, soprattutto per creare una cultura lavorativa sana e positivamente centrale in grado di sostenere il modello di business dell'organizzazione che – soprattutto per le imprese italiane – è fondato sull'eccellenza produttiva, che passa dall'autenticità delle persone.

Automobili Lamborghini, partendo dalla consapevolezza di questi fenomeni, ha scelto di puntare sulla formazione per comunicare la sua forte identità, nell'intento di consolidare e intrecciare nuove relazioni di valore con i propri collaboratori. A raccontare a *Persone&Conoscenze* il progetto formativo – realizzato con Ismo – è **Umberto Tossini, Chief People & Culture di Automobili Lamborghini.**

Quali sono i principali cambiamenti generazionali, culturali e organizzativi che avete vissuto e gestito negli ultimi anni?

Il periodo di evoluzione dell'azienda è culminato tra il 2017 e il 2018 con il lancio della Urus, uno dei nostri modelli di vettura più richiesti dell'intera storia aziendale. Ci siamo preparati a questo lancio negli anni precedenti, attraverso un'importante evoluzione delle competenze unita a una maggiore diversificazione del profilo demografico. Tutto si è contemperato nell'implementazione di una strategia basata su un impianto olistico, sinergico tra le trasformazioni a livello di prodotto e di business e quelle relative alle risorse umane e alle *capability* organizzative. Questo processo, in realtà, era accompagnato già da tempo attraverso il corposo programma di wellbeing aziendale, che aveva come pilastri la cura del corpo e della mente, tramite una serie di iniziative di tutela della salute mentale e fisica come quella per la riduzione dei rischi cardiovascolari o la prevenzione oncologica del tumore al seno. Abbiamo perciò deciso di rividerlo e ampliarlo ulteriormente, investendo su una serie di progetti per il coinvolgimento delle persone, in linea con la filosofia della nostra impresa.

In che termini coinvolgere le persone?

Sono sempre stato convinto che l'ingaggio delle persone passi, necessariamente, dalla riconciliazione della ricerca di senso individuale con quello collettivo, che di fatto si traduce nel percorso comune dell'azienda. In passato

abbiamo già lavorato per valorizzare il senso di comunità, inquadrando la responsabilizzazione del collaboratore e la sua crescita professionale all'interno di un quadro di 'cittadinanza attiva'. Non ci limitiamo a far lavorare le persone, ma diamo loro la possibilità di integrare le individualità con gli obiettivi aziendali. Di fatto, questo approccio affonda le sue radici nel Dna di Lamborghini, un'azienda che nasce dal senso di sfida e dalla volontà di creare l'automobile perfetta: un'idea che sin dai tempi della nascita dell'impresa era radicalmente anticonvenzionale e che, nonostante le alterne vicende della sua storia, si è rivelata straordinariamente vincente.

Come affrontate il nuovo contesto demografico e organizzativo all'interno dell'azienda?

L'entrata di moltissimi profili junior all'interno dell'organico aziendale è stato un aspetto fondamentale, perché volevamo affidare la crescita di Lamborghini alle nuove generazioni: in sintesi abbiamo pensato a un 'nutrimento' dal basso, ma con l'ausilio di mentori interni a guidare il percorso. Questo tipo di sviluppo organizzativo permette il ricambio di competenze, ma, inevitabilmente, richiede maggiori sforzi e una gestione graduale. Per esempio non ci siamo limitati all'onboarding, ma abbiamo lavorato su un'esperienza di integrazione in senso più ampio. Una strategia di questo tipo fa emergere i benefici solo dopo due o tre anni: nel nostro caso ha significato avere una massa critica di persone realmente in grado di gestire le trasformazioni, non solo ispirata da comuni valori di partenza e da competenze elevate, ma capace di favorire un'effettiva leadership condivisa.

Nel vostro modello produttivo, quanto spazio di autonomia è riservato alle persone?

Questo è un aspetto cruciale del nostro modo di concepire il lavoro e, di riflesso, di come lo mettiamo in pratica. Il nostro modello di gestione della fabbrica, essendo snello e poco gerarchico – dall'Amministratore Delegato agli operai ci sono solo tre livelli – richiede un sensibile margine di autonomia agli operatori. Il nostro prodotto, per rispondere alle esigenze dei clienti, è estremamente personalizzabile e le operazioni di produzione sono poco parcellizzate. Se il lavoro del collaboratore ha un così ampio spazio di gestione, questi deve essere adeguatamente preparato e autonomo, mettendo al servizio del prodotto la sua competenza e le capacità individuali, sempre all'interno del contesto di riferimento dato dalla cultura aziendale.

Di recente, avete messo al centro la partecipazione con uno specifico progetto: ci racconta?

Con il nostro partner Ismo e con la Rappresentanza sindacale unitaria abbiamo lungamente pensato a quello che potesse essere un vettore efficace per far intendere ai nuovi collaboratori la radice identitaria dell'azienda.



L'idea, infine, è stata quella di partire dalla Costituzione e di declinare alcuni di quei principi nel nostro ambito, rispetto alla nostra organizzazione. Questo progetto, di fatto, ha avuto una doppia valenza: accompagnamento culturale per le nuove generazioni; rinnovamento per i lavoratori senior che devono collaborare con colleghi anagraficamente distanti. Proprio per questa ragione abbiamo chiesto una ampia partecipazione al progetto, a partire dal senior management – incluso l'Amministratore Delegato –. L'adesione pressoché totale dell'organico aziendale alle ore di lezione, oltre ad agire come leva di Change management, ha favorito il dialogo interpersonale per riflettere e confrontarsi su aspetti organizzativi profondi. L'elemento di condivisione e di confronto si è rivelato centrale per il progetto rispetto alla nostra strategia di coinvolgimento perché, anche se il nostro obiettivo è di condividere gli stessi valori, è normale ed evidente che persone diverse, magari appartenenti a generazioni diverse, interpretino il lavoro in modo differente.

Quali sono le peculiari differenze tra le generazioni?

Il cambiamento anagrafico delle organizzazioni è un dato di fatto, cioè un fenomeno inevitabile che va gestito, rispettato e governato. Cinquant'anni fa Frederick Herzberg già ci parlava di fattori igienici e fattori motivanti: ebbene le priorità dei giovani collaboratori sono diverse da quelle di chi, in azienda, ci lavora da molto tempo. Per qualcuno l'adesione all'identità aziendale è un assoluto bisogno, per altri ci vuole più tempo; serve, per questi ultimi, un po' di *warm up* per riuscire a entrare in meccanismi culturali così profondi. È per questo che abbiamo sviluppato il progetto, per rafforzare il dialogo e la diversità di opinioni tra le differenti figure che convivono nella nostra organizzazione. Fino a 20 o 30 anni fa era raro

Ispezione della carrozzeria di una Lamborghini
Miura presso il Polo Storico di Lamborghini,
Sant'Agata bolognese

trovare contesti aziendali dove una certa forma di 'dissenso costruttivo' era ben accetta; oggi stiamo comprendendo che, per quanto si voglia rimanere aggrappati ad alcune certezze, è impossibile ignorare il cambiamento.

In che modo questa evoluzione avrà effetto in Automobili Lamborghini?

Il progetto realizzato con Ismo ci ha dato la possibilità di conoscere a fondo le opinioni delle persone e di fare luce sulle diversità: di riflesso, ci ha permesso di avvalorare la traiettoria di sviluppo che avevamo in mente, indirizzandoci verso un'idea partecipata di futuro. A oggi, un aspetto su cui continuiamo a lavorare nello specifico è quello relativo alla parità di genere. Già stiamo raccogliendo i risultati di una solida strategia di Gender equality a livello complessivo dell'azienda, con l'obiettivo emergente di aumentare la quota di donne nel management. Dall'altro lato, invece, ci sono le dinamiche organizzative consolidate, come il cd. *smart working* – o più correttamente *telecommuting* –, una pratica che abbiamo interiorizzato in pochi mesi: su questa modalità di lavoro – su cui spesso si dibatte – è importante saper analizzare la questione con oggettività, perché appurata la convenienza tattica derivata da un utilizzo corretto del lavoro da remoto, si tratta di un semplice mezzo che può favorire la flessibilità, senza danneggiare il potenziale dell'azienda e salvaguardando i meccanismi di integrazione dei team di lavoro.

FINE

NON C'È **SVILUPPO** SENZA **CULTURA D'IMPRESA**



I prodotti editoriali ESTE
sono da oltre sessant'anni
un punto di riferimento
per l'aggiornamento
professionale di manager
e imprenditori

**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

IWE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

