

COMPENSI AI TOP MANAGER DELLE MAGGIORI QUOTATE

In migliaia di euro	Presidente		Ammin. delegato	
	Compensi fissi	Totale	Compensi fissi	Totale
A2a	344	372	208	294 ³
Assicurazioni Generali	1.068	1.128	1.400	3.708
Atlantia	180	1.276	1.315	5.054
Azimut Holding	0	6	910	1.945
Banca Generali	70	70	642	1.050 ³
Banca Mediolanum	600	600	1.110	1.312
Banco Bpm	560	560	1.200	1.632
Bper Banca	359	389	919	1.079
Brembo	1.300	1.300	1.138	4.811
Buzzi Unicem	240	294	272	430
Campari	1.045	1.045	691	1.464
Cnh Industrial	125	170	317	1.040
Diasorin	400	400	883	1.261
Enel	450	450	1.470	5.106 ³
Eni	500	500	1.600	5.933 ³
Exor N.V.	4.548	8.948 ¹	0	0
Ferrari	80	93	270	270
Fca	1.694	3.118	600	1.204
Fincobank	213	228	850	1.111 ³
Intesa Sanpaolo	912	912	2.600	4.275
Italgas	238	238	733	1.221
Leonardo	502	509	1.000	1.681
Mediaset	2.988	3.038	0	0
Mediobanca	1.900	2.250	1.900	3.097
Moncler	1.520	3.026	0	0
Pirelli & C	400	430	0	0
Poste Italiane	480	482	1.255	1.405 ³
Prysmian	130	170	110	1.194 ³
Recordati	540	544	0	0
Saipem	285	304	1.045	1.563
Salvatore Ferragamo	798	1.208	661	1.004
Snam	270	270	980	1.622
Telecom Italia	600	600	1.500	1.545
Terna	238	239	1.085	2.880
Ubi	455	490	0	0
Unicredit	817	913	1.202	1.217
Unipol	1.060	1.089	2.560	4.471 ³

1 IL CONSIGLIERE RICOPRE LA DOPPIA CARICA DI PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO - 2 IL CONSIGLIERE RICOPRE LA DOPPIA CARICA DI VICEPRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO - IL CONSIGLIERE RICOPRE LA CARICA DI AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE - 4 IL CONSIGLIERE RICOPRE LA CARICA DI VICEPRESIDENTE, AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE - FONTE: SPENCER STUART

I manager pronti a cogliere le **occasioni che si sono aperte** con la pandemia trovano in questo momento terreno fertile. Il managing director di **Badenoch + Clark** spiega perché paga sperimentarsi su terreni inesplorati | **Intervista con Federico Fontana**

Così il virus fa correre la rivoluzione del lavoro

«**L'**EMERGENZA SANITARIA È UN ACCELERATORE di processi digitali e tecnologici già avviati ma sui quali l'Italia andava a rilento. L'effetto è sotto gli occhi di tutti, è enor-

me e non ha ancora neppure manifestato tutto il suo potenziale». Per **Federico Fontana**, managing director di **Badenoch + Clark**, società di head hunting, la pandemia costringe le aziende ad ►►



Federico Fontana,
managing director di
Badenoch + Clark.

► affrontare un imprevedibile e inevitabile cambiamento. «Per il mondo dei dirigenti lo shock è stato doppio. Hanno dovuto ricalibrare le proprie giornate e il loro modo di lavorare attraverso l'utilizzo della tecnologia, e da questo punto di vista va sottolineata una arretratezza delle aziende italiane, in parte smossa dalle mutate esigenze. Dall'altro, i dirigenti hanno

dovuto fare i conti con una rivoluzione nella gestione delle persone, sostituendo incontri fisici con riunioni virtuali, introducendo per tutti nuovi strumenti e benefit tecnologici».

Domanda. Il mercato richiede sempre più lavoratori altamente specializzati, è lo stesso anche per i dirigenti?

Risposta. Sì, la specializzazione a maggior ragione sulle figure apicali è destinata a crescere. Prima si diventava dirigenti per anzianità e inerzia delle imprese, oggi si cresce per competenze che devono essere sempre più trasversali. Anche questo è un processo destinato ad aumentare in ragione dei nuovi spazi di crescita che le imprese stanno trovando e troveranno nel tempo, perché la velocità del cambiamento è travolgente.

D. Anche l'upskilling, espandere le competenze, conta per un dirigente?

R. È fondamentale, sia sul fronte delle hard skill su quello delle soft skill, che si stanno rivelando sempre più determinanti per la crescita professionale e per la corretta gestione delle risorse, che devono lavorare in un ambiente positivo.

D. Come saranno i dirigenti del prossimo futuro?

R. L'elemento di discontinuità che osservo fra i dirigenti di ieri e quelli di domani

riguarda il percorso di carriera: una volta si cresceva in una funzione e si rimaneva in quella per tutta la vita, oggi c'è più contaminazione. Le persone cercano stimoli differenti e questo permette anche di sviluppare nuove competenze. Per esempio, un direttore It che abbia lavorato sempre in una società di tecnologia può andare in un'azienda di prodotto, aiutando la stessa ad agganciare i cambiamenti in atto. Questo tipo di contaminazione rende più fluido il mercato delle professioni e arricchisce le imprese.

D. Quali esigenze e ruoli, a parte quelli dirigenziali, sono destinati a emergere?

R. Le competenze legate al mondo digitale, a quello dell'e-commerce, alla gestione di user e alla creazione di esperienze digitali per gli utenti-clienti. Nonostante la pandemia, le imprese sono più disponibili a fare investimenti in questo momento e lo saranno ancora di più, aprendo nuove opportunità e scenari professionali.

D. L'iperspecializzazione come modifica gli stipendi?

R. Le retribuzioni sono inserite in un processo di cambiamento che è avviato da alcuni anni, in cui la parte fissa è affiancata da una variabile sempre più rilevante che, però, non raggiunge i livelli anglosassoni a causa dell'intelaiatura nor-

INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER OLTRE METÀ DEI LAVORI

È quanto prevede l'ad di **Microsoft Italia**, che ha svolto un'approfondita ricerca sui benefici e la strategica svolta nelle aziende portata dall'AI - **Intervista con Silvia Candiani**

I lavoratori del futuro sono quelli aumentati dall'intelligenza artificiale. A sostenerlo è una ricerca di Microsoft, *Le competenze dei dipendenti e il potenziale dell'AI*. Dall'analisi è emerso che i lavoratori aumentati ottengono maggiori soddisfazioni dal lavoro perché grazie all'AI il 53,8% può dedicarsi a compiti più significativi e il 30% ad attività più interessanti. «Fra le principali evidenze della ricerca è emerso che le organizzazioni che traggono maggior valore dall'adozione dell'AI sono quelle che non puntano solamente sull'automazione e sull'efficienza operativa ma anche sulla formazione, affinché l'ingegno umano possa elevarsi grazie alla tecnologia», sottolinea **Silvia Candiani**, amministratore delegato di **Microsoft Italia**, alla guida di un team di 850 collaboratori e una rete estesa di 10mila partner chiave sul territorio, che hanno l'obiettivo di portare innovazione a tutti i livelli, dalle grandi aziende pubbliche e private al tessuto della piccola-media impresa, alle organizzazioni non-profit, per sostenere uno sviluppo economico e sociale basato sul digitale.

Domanda. Quali sono i vantaggi dei lavoratori aumentati?

Risposta. Vedono le proprie capacità amplificate dall'intelligenza artificiale, che permette di valorizzarne il contributo e

riqualificare il loro profilo professionale. I dipendenti possono, infatti, impiegare il tempo risparmiato grazie all'AI in attività di maggior valore per l'azienda ma anche in percorsi di formazione personale.

D. Quali sono i comparti in cui c'è maggiore necessità di figure iperspecializzate?

R. Nelle aziende non servono solo competenze verticali e figure estremamente specializzate per lavorare con le nuove tecnologie, ma è importante formare ogni dipendente affinché possa diventare un lavoratore aumentato e l'AI possa supportarlo, rendendo il suo lavoro meno gravoso e aiutandolo a svolgere attività più strategiche e gratificanti. L'importanza di accrescere le competenze tecnologiche dei dipendenti è confermata dai dirigenti delle imprese coinvolte nella nostra indagine, che prevedono che il numero di lavoratori con competenze in ambito AI raddoppierà nel corso dei prossimi 6-10 anni, passando dal 25,6% al 58% della forza lavoro.

D. Quali sono le competenze indispensabili per chi vuol essere competitivo nel mercato del lavoro?

R. I lavoratori sono molto motivati ad acquisire o ampliare

UN BUON CAPO SA RASSICURARE GLI ALTRI

«Una crisi di queste dimensioni riporta i leader alla loro funzione essenziale: fare la differenza nella vita delle persone»: lo scrive McKinsey in un articolo a proposito degli effetti della pandemia, ed è drammaticamente vero. Essere capi oggi vuol dire molto più di prima: in termini di potere e di responsabilità. I leader non possono proteggere le loro persone dal virus, ma possono fare molto per salvarle da un rischio di secondo livello che minaccia di essere altrettanto letale: il burn-out. Secondo il World Economic Forum, con la pandemia una persona su quattro arriverà ad avere livelli tossici di stress, con una perdita di produttività del 35%. In una situazione in cui si sente forte il bisogno di agire velocemente, lo stato psicologico provocato nelle persone dall'incertezza e dalla paura aumenta il rischio per i leader di ritrovarsi a correre da soli, mentre dietro di loro si scatena la confusione. C'è rimedio? In una transizione, le persone guardano ai leader per vedere se c'è una direzione e per sentirsi rassicurati sul persistere di un progetto comune, sviluppando una sensibilità più capace di cogliere anche i segnali deboli e più pronta a reagire in modo



Riccarda Zezza, fondatrice e ad di Lifeed, azienda che si occupa di formazione digitale

amplificato, in positivo come in negativo. I leader devono dunque lavorare sul senso di sicurezza psicologica delle loro persone. Serve una caring leadership: la capacità di guidare in modo empatico, creando ampi territori di comprensione reciproca e dando spazio anche al malessere, proprio e altrui. Perché il leader in tempo di crisi è a sua volta nella crisi, e la prima persona di cui dovrebbe prendersi cura è di solito l'ultima a cui pensa, ovvero se stesso. Ai capi si richiede dunque la difficile competenza di un ascolto attento e intuitivo: non solo dei bisogni altrui, ma anche dei propri.


Il secondo, forte elemento di complessità della caring leadership è che il prendersi cura sembra richiedere una maggiore quantità di tempo nell'immediato. Questo contrasta con il bisogno percepito di aumentare la velocità per reagire alla crisi: ma è un rallentamento solo apparente. Il maggior tempo dedicato a ripristinare il senso di sicurezza delle persone fa infatti risparmiare tempo nel medio termine.

mativa diversa in l'Italia. I manager italiani sono valutati su progetti a breve e medio termine, con un approccio diverso legato a un progressivo abbandono della zona comfort. Anche questo contribuisce alla creazione di un mercato più fluido.

D. I profili dirigenziali più ricercati?

R. A causa di una forte incertezza sul fu-

turo è aumentato il tasso di rifiuti di proposte di lavoro. Ma va segnalato che, dopo un momento di stasi iniziale, il mercato dei dirigenti ha ripreso a macinare numeri. Le imprese stanno facendo di necessità virtù e chi è disponibile a cogliere le occasioni che si sono aperte con la pandemia trova in questo momento terreno

fertile. I dirigenti con una propensione al rischio e una maggiore disponibilità a sperimentarsi su terreni inesplorati possono cogliere queste opportunità. 

le proprie competenze in ambito Ai perché credono che le nuove conoscenze offrirebbero loro l'opportunità di ricoprire mansioni più significative, di farsi notare dal datore di lavoro e di intraprendere nuovi percorsi di crescita professionale. Tuttavia, secondo quanto emerso dalla ricerca, le imprese che sono in una fase più avanzata del percorso d'innovazione sono convinte che per lavorare con l'Ai sia fondamentale non solo avere le giuste competenze tecnologiche ma anche formarsi in ogni ambito, dall'analisi avanzata dei dati al pensiero critico, dalla comunicazione alla creatività.

D. Quanto è importante creare nuove competenze all'interno delle aziende?

R. L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 ha accelerato drasticamente i processi di trasformazione digitale, cambiando per sempre il nostro modo di vivere e lavorare, e ha portato molte aziende a comprendere il valore dell'innovazione. Ma la nostra ricerca mostra che le imprese che colgono appieno i benefici dall'Ai sono quelle che non puntano solo sull'automazione e sull'efficienza operativa, ma che investono nella formazione dei dipendenti e nella creazione di nuove competenze.

D. Quali sono i ruoli più innovativi all'interno di Microsoft?

R. Oltre a tutti i ruoli delle nostre divisioni internazionali di ricerca

e sviluppo, che lavorano su scenari di innovazione come quantum computing e intelligenza artificiale applicata a diversi ambiti, abbiamo diverse figure innovative. Microsoft sempre di più sta abbracciando profili che vadano non solo a offrire la migliore soluzione tecnologica al cliente, ma anche a disegnare nuove strategie di business con il digitale come leva di crescita dell'azienda. Ci sono molti ruoli che affiancano il cliente nel processo di trasformazione digitale, calando i vantaggi della tecnologia in processi, prodotti, servizi e organizzazioni.



© RIPRODUZIONE RISERVATA