

40.000**I DIPENDENTI NEL MONDO DI ALMAVIVA GROUP**, CHE OPERA IN 30 PAESI, CON OLTRE 65 SOCIETÀ E UNA PRESENZA IN EUROPA, AMERICA, NORD AFRICA E MEDIO ORIENTE

AI E LAVORO, UNA QUESTIONE DI CULTURA

PARLA MARINA IRACE, DIRETTORE GROUP PEOPLE MANAGEMENT DI ALMAVIVA GROUP, CHE ORA AFFRONTA TUTTE LE SFIDE DI UNA REALTÀ INTERNAZIONALE

DI ALESSANDRO PULCINI

L'AI VA UTILIZZATA come leva per aumentare il valore del lavoro umano. Una sfida culturale prima ancora che tecnologica”:

parola di Marina Irace, direttore Group people management di Almoviva Group. Negli ultimi anni, anche grazie all'intelligenza artificiale, Almoviva ha aumentato il suo raggio d'azione: secondo l'Ad del Gruppo, Marco Tripi, oltre metà del fatturato (che negli ultimi quattro anni è raddoppiato) proviene dai mercati globali. Che conseguenze ha questa crescita sul Gruppo stesso e sulle sue persone? Lo abbiamo chiesto proprio a Irace.

Anche il vostro personale sta diventando più internazionale?

Come ha sottolineato l'Ad, l'aumento del fatturato sui mercati internazionali è il risultato di una presenza strutturata del Gruppo in diversi Paesi. Oggi Almoviva è una realtà con 40 mila dipendenti nel mondo e opera come Gruppo internazionale in 30 Paesi, con oltre 65 società e una presenza consolidata in Europa, Stati Uniti, America Latina, Nord Africa e Medio Oriente, supportando progetti e clienti in contesti globali. Sempre più spesso i team lavorano su progetti distribuiti e collaborano quotidianamente tra Paesi diversi. Si tratta di integrazione operativa tra competenze e culture differenti. Di conseguenza cresce la capacità di lavorare in un contesto globale come standard quotidiano. Si tratta, anche, di sviluppare una cultura aziendale sempre più aperta e inclusiva, capace di valorizzare competenze diverse e favorire la collaborazione tra team. L'internazionalizzazione,



MARINA IRACE
DIRETTORE GROUP PEOPLE MANAGEMENT
DI ALMAVIVA GROUP

—

“Cresce la capacità di lavorare in un contesto globale come standard quotidiano. La dimensione internazionale non è solo un dato di business, ma un percorso che coinvolge profondamente le persone e il modo in cui lavoriamo ogni giorno, pur mantenendo solide radici in Italia, il nostro Paese”

—

quindi, non è solo un dato di business, ma un percorso che coinvolge profondamente le persone e il modo in cui lavoriamo ogni giorno, pur mantenendo solide radici in Italia, nostro Paese d'elezione.

La visione globale sul mercato delle competenze che sfida rappresenta per un gruppo internazionale come il vostro?

La competizione globale si gioca su un insieme ampio di fattori, dove le competenze rappresentano il focus principale. A queste si affiancano la qualità dei progetti, possibilità di crescita e solidità del percorso di sviluppo. Noi lavoriamo su un modello che cerca di valorizzare questi elementi in modo integrato. Puntiamo a lavorare su progetti complessi e ad alto impatto e sulla crescita continua delle competenze attraverso percorsi strutturati di formazione e reskilling. In questo senso va anche la creazione della nuova Divisione Global AI, volta a sviluppare l'integrazione delle soluzioni e delle competenze.

Lavorare nel Gruppo Almoviva significa avere opportunità di crescita professionale in un contesto orientato all'innovazione e alla sostenibilità, con formazione continua, academy interne e valorizzazione dei talenti e delle competenze individuali, favorendo un equilibrio tra vita privata e lavoro attraverso un modello di lavoro ibrido e flessibilità organizzativa. Tra i nostri percorsi di formazione interna un esempio è la Moova Academy, un programma di blended learning per i neolaureati che vogliono crescere nel mondo dei trasporti. Abbiamo, inoltre, una Academy con finalità di up e reskilling delle persone già in azienda, con un'attenzione particolare all'AI.

Avete annunciato di recente di essere alla ricerca di 30 PhD ed esperti in computer science, oltre a 80 tecnici di alto profilo. Si trovano le competenze giuste nel nostro Paese?

È una sfida significativa ma realizzabile, anche se le competenze di alto livello, soprattutto tra PhD e specialisti in computer science, sono per loro natura limitate e molto richieste. Il mercato del lavoro in ambito tecnologico, e in particolare nell'intelligenza artificiale, è competitivo, non solo in Italia ma a livello globale. Nel nostro Paese ci sono eccellenze importanti, università e centri di ricerca che formano profili di grande valore, ed è per questo che investiamo fortemente nella valorizzazione dei talenti presenti sul territorio, sia collaborando con università che creando percorsi di crescita interni. Le competenze ci sono, ma vanno attratte e sviluppate. Ed è su questo equilibrio che si gioca la vera sfida per aziende come la nostra. Fondamentale è lavorare su formazione continua e aggiornamento, perché le tecnologie evolvono molto rapidamente.

Al di là della ricerca del talento tecnico, qual è la 'promessa' che Al maviva fa oggi a un professionista in un mercato globale dove la fidelizzazione sembra essere diventata un concetto anacronistico, specialmente nell'informatica?

Parlare di fidelizzazione oggi può sembrare superato, ma il punto non è 'trattenere' le persone, quanto offrire un ambiente stimolante, una condizione di benessere e alta motivazione. Le persone scelgono dove rimanere in base al valore che percepiscono ogni giorno. E quel valore non è solo economico: chi lavora con noi sa che avrà accesso a progetti complessi, a tecnologie avanzate e a un perimetro internazionale in cui misurarsi davvero. Il vero

vantaggio competitivo è la qualità dell'esperienza professionale. E in questo senso la competizione non è solo tra aziende, ma tra modelli culturali.

La rapidità dei cambiamenti tecnologici può rendere obsolete le competenze nel giro di pochi mesi. Come bilanciate l'esigenza di risultati immediati con la necessità di investire in percorsi di reskilling a lungo termine a '360 gradi'? Avete mai dovuto affrontare un "pivot" culturale importante in risposta a un cambiamento tecnologico improvviso?

È una delle sfide centrali del nostro mestiere: garantire risultati nel breve periodo senza perdere di vista la costruzione delle competenze per il futuro. Nel nostro settore questa è una responsabilità imprescindibile da gestire. Lavoriamo su un modello in cui il reskilling non è un'iniziativa straordinaria, ma una componente strutturale. Nel mondo IT, i progetti devono generare valore oggi e creare innovazione. Bisogna sempre essere un passo avanti e saper guardare oltre grazie all'apprendimento continuo, integrando formazione, affiancamento e sperimentazione direttamente nei flussi di lavoro. La rapidità del cambiamento tecnologico ci costringe a non restare mai fermi, ma a ripensare continuamente approcci e strumenti. Non parlerei di un singolo 'pivot', ma di una trasformazione costante e progressiva, dove la capacità di apprendere rapidamente diventa essa stessa una competenza chiave. Questo richiede anche un cambiamento di mindset per permetterci di adattarci con continuità a scenari in evoluzione, accettando che alcune competenze si evolveranno o diventeranno obsolete più velocemente di quanto accadesse in passato. Per questo investiamo molto

sulla formazione continua. È un processo che, se pur impegnativo, risulta stimolante, ed è questa la vera sfida del governo del lavoro nell'era dell'intelligenza artificiale.

In termini di sostenibilità economica, come misurate il Roi (ritorno sull'investimento) delle vostre politiche di benessere e inclusione? In che modo queste iniziative smettono di essere una voce di costo e diventano un moltiplicatore di valore per il Gruppo?

Quando parliamo di benessere e inclusione, il Roi non è immediato come in un investimento industriale, ma è misurabile attraverso indicatori come retention, engagement, riduzione del turnover, produttività dei team e capacità di attrarre talenti. In Al maviva, programmi di welfare e ascolto strutturato riducono il turnover e aumentano la continuità nei progetti complessi. In un settore come il nostro, questo ha un impatto diretto sui costi di delivery e sulla qualità del servizio al cliente. Attività di mentoring intergenerazionale, percorsi di crescita per giovani laureati Stem e progetti dedicati all'inclusione femminile ci permettono di ampliare il bacino di competenze. In questo contesto s'inquadra l'inserimento tra le migliori aziende in Europa per Diversity & Inclusion, secondo l'analisi recentemente pubblicata da Financial Times e Statista sulle imprese europee che meglio interpretano questi valori. Nella stessa direzione vanno l'adesione di Al maviva a Valore D e Pari, associazioni di imprese per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni del nostro Paese e contro la violenza di genere. Le aziende hanno la responsabilità di integrare e veicolare una cultura che valorizzi il tema della Gender Inclusion e svolgono un ruolo importante nel

portare cambiamento reale nel tessuto aziendale e sociale.

Come si entra oggi in Almaviva? Quali step vanno affrontati e come state integrando l'AI in quei processi Hr?

L'ingresso in Almaviva è guidato da un programma strutturato di selezione, al quale si può accedere attraverso candidatura spontanea su tutti i canali del Gruppo, sui quali sono pubblicate le posizioni lavorative aperte, o partecipando alle periodiche attività di recruiting che svolgiamo d'intesa con le istituzioni accademiche e con le principali organizzazioni del settore. Le attività di selezione vengono condotte in stretta collaborazione tra Hr e centri di competenza tecnologica, con l'obiettivo di individuare i migliori profili sia dal punto di vista delle capacità tecniche che delle soft skill. Negli ultimi anni abbiamo integrato strumenti di intelligenza artificiale a sostegno di una preliminare fase di screening delle candidature. È importante però chiarire che l'AI è uno strumento di supporto per velocizzare alcune tappe del processo, non sostituisce il valore umano nelle selezioni. E il momento di incontro e relazione resta e resterà sempre l'elemento qualificante del percorso.

Come state ridisegnando gli spazi per garantire che l'innovazione tecnologica favorisca la collaborazione spontanea piuttosto che l'isolamento dei singoli talenti? Spesso l'inclusione viene trattata come un esercizio di compliance. Per lei qual è il passaggio chiave per trasformare la diversità da un obiettivo etico a un acceleratore di innovazione all'interno di una realtà complessa come Almaviva?

Il progetto Become di Almaviva ha messo le persone al centro del cambiamento aziendale, una peo-

ple strategy che ha ridefinito il modo di lavorare e di collaborare, attraverso alcuni pilastri fondamentali: integrazione tra spazio fisico e digitale, con un modello di lavoro ibrido e flessibile, valorizzazione delle competenze e delle relazioni, viste come il vero capitale dell'organizzazione, cultura di fiducia, autonomia e responsabilità, benessere e work-life balance. Nel ridisegnare gli spazi, fisici e digitali, abbiamo lavorato su ambienti che favorissero l'incontro, lo scambio informale e la contaminazione tra competenze, sia in presenza

—

“L'AI è uno strumento di supporto per velocizzare alcune tappe del processo, non sostituisce il valore umano nelle selezioni”

—

sia attraverso piattaforme digitali pensate per rendere la collaborazione fluida e continua, per creare connessioni tra i talenti. In merito all'inclusione, questa deve essere senz'altro considerata una leva strategica, più che un approccio di compliance. In una realtà complessa come Almaviva, la diversità va considerata un acceleratore di innovazione se integrata nei processi decisionali, nei team e nei modi di lavorare quotidiani. Team eterogenei, per competenze, background ed esperienze, tendono a individuare problemi

e soluzioni che gruppi omogenei non vedono. La sfida non è solo mettere insieme persone diverse, ma creare le condizioni perché le loro diversità diventino valore condiviso. È lì che l'inclusione smette di essere un principio astratto e diventa un vantaggio competitivo reale.

Proiettiamoci nel 2035. Molti prevedono una società post-lavoro o con ruoli completamente ibridati uomo-macchina. Un mondo dominato dall'AI. Lei che cosa ne pensa?

L'intelligenza artificiale avrà un impatto sempre più pervasivo, ma non sostituirà il contributo umano: lo ridefinirà. Ogni grande rivoluzione tecnologica ha sempre trasformato profondamente il lavoro, creandone più di quanto ne avesse eliminato. Bisognerebbe avere la sfera di cristallo per immaginare il 2035, per come va tutto veloce è difficile prevedere, ma immagino una sempre maggiore integrazione tra persone e tecnologie. Alcuni ruoli verranno automatizzati e molti cambieranno natura, diventando più ibridi. Le competenze tecniche resteranno fondamentali e crescerà ancor più il valore delle capacità personali: pensiero critico, creatività, gestione della complessità, intelligenza relazionale. Per le aziende, la sfida sarà accompagnare questa transizione in modo responsabile, investendo in formazione continua e creando contesti in cui le persone possano evolvere insieme alla tecnologia. La questione centrale è la capacità di governare il cambiamento e guidare l'innovazione; questo è ciò che stiamo facendo come azienda. L'AI va utilizzata come leva per aumentare il valore del lavoro umano. E questa, ancora una volta, è una sfida culturale prima ancora che tecnologica. ■