

Verso l'HR **Networking** Manager

Competenze e figure chiave per il
networking di successo

Il contesto



Nel *post-Covid* le aziende hanno dovuto confrontarsi con uno scenario socio-economico completamente rivoluzionato che ha modificato radicalmente le logiche di sviluppo del business e della produzione in tutti i campi.



Nel rivedere l'assetto strategico di sviluppo e di mantenimento della competitività, le imprese sono dovute passare da una visione di azienda esclusivamente *baricentrata* con logiche "*Inside out*" ossia che guarda dentro per portare fuori, a una visione di azienda *nodo* di una rete più ampia che vive nell'ecosistema e da cui trae spunto per la realizzazione del proprio prodotto/servizio. Un'azienda quindi "*Outside in*" che ha come unità di riferimento la filiera e la propria rete di connessione.



Questo tema coinvolge inevitabilmente tutta la filiera di supporto alle imprese e quindi anche le **Associazioni di rappresentanza** che sono al centro dello scambio virtuoso con il territorio. *Filiere* e *territori* sono centrali nella costruzione dell'ecosistema di *apprendimento* e di *innovazione*, dove si concretizzano i processi di creazione di valore. Grandi e piccole imprese rappresentano le filiere ideali dove il senso e lo spostamento di focus sopra evidenziato potrà essere visualizzato e valorizzato.



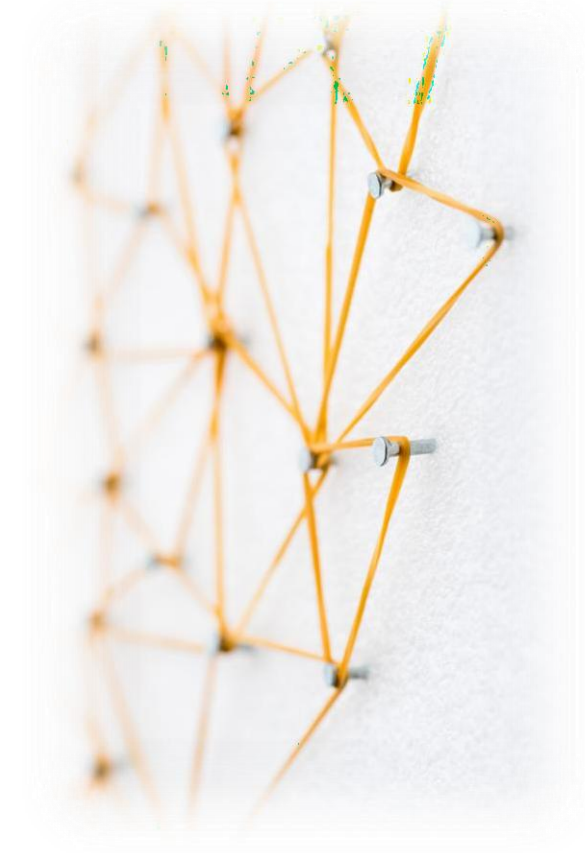
Il **territorio del Lazio**, in particolare, grazie alla morfologia delle aziende presenti, è un naturale habitat dove intercettare e sperimentare questa trasformazione.

Obiettivi del progetto

Il progetto da inteso ricostruire il **set di esigenze e competenze che caratterizza la funzione HR** al fine di garantire il perfetto allineamento fra:

- ✓ *priorità delle imprese*
- ✓ *competenze agite dalla funzione HR*
- ✓ *competenze diffuse nel sistema di supporto alle imprese*

Con l'obiettivo di modellizzare il profilo dell'HR Network Manager per le imprese individuandone ruolo, conoscenze, competenze e strumenti di azione. In altre parole, **ricostruire le competenze critiche per agire e interpretare al meglio il valore dell'ecosistema e i processi collegati di creazione di valore.**



Metodologia e applicazione

Il progetto coinvolge anche altre funzioni aziendali connesse alla dimensione HR, come gli ESG manager i Responsabili Relazioni Istituzionali, i *Diversity Manager* o ambiti simili, per stimolare una cooperazione coordinata e orientata a un focus condiviso. Le fasi progettuali sono le seguenti

FASE 1 - Mappatura dei cambiamenti nelle Grandi aziende

La gestione delle risorse umane è in decisa evoluzione in coerenza con le esigenze emergenti di adesione ai temi della sostenibilità, delle evoluzioni del mercato e di innovazione tecnologica e digitale.

Strumento: Interviste semi-strutturate a un target selezionato rappresentativo del panorama laziale.

FASE 2 - Delineazione dei temi di attenzione delle imprese

Per rendere concreta la modellizzazione delle competenze questa fase mira a raccogliere e sintetizzare le tematiche che oggi costituiscono i driver di sviluppo e potenziamento delle imprese nelle diverse filiere del territorio.

Strumento Focus Group laboratoriali con rappresentanti di imprese ed esperti di settore

FASE 3 - Definizione del modello dell'HR Networking Manager

Attraverso l'analisi dei dati emersi dalle precedenti fasi verrà delineato il Modello di competenze di riferimento per l'HR Networking Manager e gli strumenti adeguati da utilizzare.

Output: Core curriculum dell'HR Network Manager

Interviste semi-strutturate

La prima fase ha riguardato *15 interviste* in profondità (ca. 60 min. cadauna) a HR manager del territorio selezionati per significatività e capacità di rappresentare bisogni comuni e ricorrenti. In linea generale la check list si è articolata nei seguenti blocchi conoscitivi

- *Analisi del contesto: priorità delle aziende e agenda dei prossimi anni in termini di fabbisogni e creazione di contesti*
- *Attuale ruolo della Funzione HR: fattori ricorrenti e necessità emergenti*
- *L'HR diffuso e l'emergere di una funzione di combinazione: la figura dell'HR networking manager*
- *Il valore dell'ecosistema, apprendimento e innovazione alla base del mantenimento del vantaggio competitivo*

Gli esiti delle interviste saranno raccolti in una analisi cross in cui vengono rilevate le ricorrenze ed eventuali dimensioni critiche “inattese” in fase di progettazione. La ricostruzione terrà conto della natura dell'azienda, dell'ampiezza e della sua intensità di relazione con il territorio.

Focus Group



A valle delle interviste sono stati realizzati n. 2 Focus Group (90 min. cad. - in presenza o modalità mista), ai quali hanno partecipato rappresentanti delle imprese selezionati in base a significatività, tipologia e ampiezza dei settori coinvolti, esperti e professori universitari degli ambiti analizzati. La **co-costruzione del modello** è stata alla base di questi focus group laboratoriali. In termini operativi, è stata utilizzata una **check list** analoga per facilitare l'interazione e lo scambio, arricchita da eventuali evidenze emerse in fase di intervista e da dati "secondari" forniti dall'Associazione e dalle imprese.

La **cross analysis ha contribuito a:**

- Arricchire le prospettive di analisi
- Diffondere e validare le principali evidenze emerse
- Declinare nella prospettiva delle competenze i bisogni rilevati

Modellizzazione delle competenze

La modellizzazione delle competenze è avvenuta attraverso tre step:

1. Definizione e descrizione del ruolo sulla base delle evidenze emerse

Partendo dalla struttura attuale dei ruoli e delle attività ricostruite a valle delle interviste e dei focus group, viene delineata l'evoluzione del ruolo dell'HR, le sue attività principali, il sistema di relazioni attivabile. La ricostruzione delle attività che arricchiscono il nuovo ruolo ha permesso anche di ricostruire una serie di KPI che permetteranno all'HR di completare il suo profilo, ricostruire le prevalenze e le interazioni all'interno del sistema organizzativo.

2. Declinazione e ricostruzione dell'albero delle competenze

La seconda dimensione riguarda il set di competenze attuali e prospettiche coerenti con il profilo individuato. Le competenze riguardano la sfera del *sapere* riferita alle conoscenze, il *saper fare* riferito alle abilità, esperienze e abilità, il *saper essere* riferito alle attitudini e ai comportamenti.

3. Descrizione della figura professionale

L'analisi delle due dimensioni ha permesso di descrivere la figura professionale, le rilevanze rispetto alle sue attività prospettiche e le sue applicazioni in ambito lavorativo. Il set di competenze è arricchito con un piano formativo, in cui, per ogni dimensione rilevata, vengono delineati i processi di apprendimento, formali, non formali e informali che sostengono e arricchiscono il profilo.

