

Verso l'HR Networking Manager

EXECUTIVE SUMMARY

1. Introduzione

Il progetto 'Verso l'HR Networking Manager' nasce in un contesto caratterizzato da profonde trasformazioni, in risposta alle transizioni, in primo luogo digitale e sociale, che stanno cambiando in maniera decisa i fattori critici di successo delle imprese e le priorità operative di chi ci lavora. La funzione Risorse Umane, spesso impegnata in passato in ruoli prevalentemente amministrativi, ha acquisito nuova centralità come leva critica di competitività, benessere e resilienza organizzativa, alla base del vantaggio delle imprese.

In questo scenario si forma e si consolida l'idea che la funzione HR, nelle sue fasi evolutive, inizi a integrare e valorizzare la dimensione di networking, in grado di connettere persone, processi e territori. L'obiettivo del progetto è quindi quello di allineare le competenze attuali e future della funzione HR e di modellizzare un profilo professionale, in cui sono assorbite le trasformazioni attualmente in atto, declinate in chiave di competenze.

2. Metodologia di ricerca

La ricerca si è sviluppata in tre fasi distinte ma complementari, che hanno permesso di raccogliere dati di natura qualitativa e di arrivare alla definizione di un modello condiviso.

La prima fase (*Interviste semi-strutturate*) ha previsto la realizzazione di **16 interviste in profondità** con HR Manager di imprese associate a Unindustria. Le interviste, della durata di 60-minuti, hanno esplorato le priorità aziendali, il ruolo attuale della funzione HR, le esigenze emergenti e le prospettive future. Sono stati indagati in particolare temi quali: *attrazione e retention dei talenti, welfare, digitalizzazione, relazioni sindacali e rapporto con il territorio*.

La seconda fase (*Focus group*) ha previsto la realizzazione di tre focus group laboratoriali, ai quali hanno partecipato HR Director, imprenditori, consulenti ed esperti con l'obiettivo di validare e arricchire i risultati delle interviste, mettendo a confronto esperienze diverse e favorendo una riflessione collettiva sulle competenze necessarie per il futuro. I focus group hanno permesso di far emergere divergenze e punti di convergenza, rafforzando la consapevolezza dell'importanza del networking.

La terza fase (*Modellizzazione delle competenze*) è stata dedicata alla descrizione del profilo dell'**HR Networking Manager**, attraverso la costruzione di una matrice delle competenze basata sul paradigma *sapere – saper fare – saper essere*, integrato con i tre livelli di impatto: **individuale, organizzativo ed ecosistemico**.

3. Evidenze dalle interviste

Le interviste hanno restituito una fotografia ricca e articolata delle trasformazioni in atto nelle imprese del Lazio. Sono emersi tre cluster, in cui raggruppare le diverse tipologie di imprese: **le multinazionali**, che affrontano il delicato equilibrio tra direttive globali e bisogni locali; **le aziende di medie dimensioni radicate nel territorio**, che puntano sul legame con la comunità come leva competitiva; e **le imprese che hanno vissuto crisi o ristrutturazioni**, impegnate in percorsi di ricostruzione della fiducia e dell'identità.

Trasversalmente, tutte le aziende hanno evidenziato alcune priorità comuni: la difficoltà di **attrarre e trattenere talenti** qualificati, l'urgenza di ripensare il welfare in chiave più personalizzata; la crescente importanza della **digitalizzazione** e dei sistemi di people analytics; l'evoluzione delle **relazioni sindacali** verso modelli più collaborativi. Molti HR Manager hanno sottolineato come il proprio ruolo stia diventando sempre più strategico, con la responsabilità di guidare processi di cambiamento e di promuovere una cultura organizzativa inclusiva e innovativa.

Infine, è emersa con forza la richiesta di **supporto all'ecosistema territoriale**. Le imprese si aspettano che *associazioni, enti formativi e istituzioni* possano facilitare la formazione, il networking e lo sviluppo di politiche di responsabilità sociale condivise.

Tabella 1 – Priorità emergenti

Sviluppo e valorizzazione del capitale umano	Innovazione dei modelli organizzativi e gestione del cambiamento	Cultura aziendale e senso di appartenenza	Relazioni esterne: connessione con istituzioni e territorio
<i>Migliorare i percorsi di crescita professionale</i>	<i>Migliorare flessibilità ed efficienza operativa</i>	<i>Migliorare la comunicazione interna</i>	<i>Promuovere maggior coinvolgimento nel tessuto economico locale</i>
<i>Potenziamento delle attività di upskilling e reskilling</i>	<i>Gestione della digitalizzazione e dell'automazione</i>	<i>Creare ambienti di lavoro inclusivi e partecipati</i>	<i>Promuovere sostenibilità e sviluppo</i>
<i>Creazione di una cultura del learning continuo</i>	<i>Superamento delle resistenze al cambiamento</i>	<i>Rinforzare leadership e ruoli manageriali</i>	

4. Evidenze dai focus group

I focus group hanno confermato la validità delle evidenze emerse dalle interviste, ma hanno anche arricchito il quadro con nuove prospettive. È emersa la necessità di rafforzare sia le **competenze digitali** (AI, analytics, gestione di sistemi evoluti) sia quelle **relazionali** (ascolto, comunicazione, negoziazione, leadership inclusiva).

L'HR Networking Manager viene descritto come una *figura-ponte*, in grado di tessere relazioni interne ed esterne e di fungere da promotore di collaborazione e innovazione sociale.

Accanto a un forte consenso sulla direzione evolutiva, il quadro presenta alcuni punti critici, cantieri di lavoro per il futuro: più in particolare *non tutte le imprese si sentono pronte ad abbracciare il cambiamento*, alcune percepiscono il rischio di un'eccessiva responsabilizzazione dell'HR senza risorse adeguate. Tuttavia, è condivisa la necessità di disporre di comunità professionali stabili, in cui gli HR possano confrontarsi, apprendere reciprocamente e costruire soluzioni comuni.

Sei aree di attenzione sono risultate particolarmente rilevanti:

- **People Management e attrazione talenti:** l'HR come regista dell'employer branding e promotore di engagement autentico, con attenzione a benessere, crescita e trasparenza.
- **Digitalizzazione e AI:** strumenti utili, ma da usare con equilibrio; l'AI deve supportare senza sostituire la valutazione umana.
- **Formazione e cultura organizzativa:** la formazione continua come investimento strategico e leva di senso di appartenenza.
- **Leadership e nuove competenze HR:** dall'autorità gerarchica a una leadership diffusa, inclusiva e capace di generare fiducia.
- **Generazioni, inclusione e linguaggi:** costruzione di un dialogo intergenerazionale e utilizzo di narrazioni inclusive.
- **Networking e apertura al territorio:** rete di relazioni come infrastruttura sociale per apprendimento e innovazione.

Questi ambiti delineano con chiarezza la direzione del cambiamento che vede evolvere l'HR in una **figura connettiva**, capace di integrare processi interni e relazioni esterne, visione strategica e sensibilità umana, tecnologia e cultura organizzativa.

L'HR manager tra efficienza e innovazione

- People Management: percorsi personalizzati e welfare
- Processi: digitalizzazione e gestione predittiva
- Valori: cultura, stakeholder e visione integrata

L'HR Networking manager fra interno ed esterno driver dell'ecosistema del Lazio

- Hub di risorse, tangibili, intangibili e umane
- Sistema di reputazione e fattori di vantaggio competitivo
- Luogo di attrazione, ingaggio e valutazione delle risorse

5. Verso il Core Curriculum dell'HR Networking Manager

La fase conclusiva del progetto è dedicata alla rappresentazione del **Core Curriculum dell'HR Networking Manager**, sintesi delle competenze emerse nelle fasi precedenti. Il modello adottato si basa sul paradigma *sapere – saper fare – saper essere*, incrociato con tre livelli di impatto: *individuale, organizzativo ed ecosistemico*. Questo approccio consente di restituire un quadro sistemico e multilivello delle competenze.

Tabella 2 - Matrice multilivello delle competenze

Paradigma	Individuale	Organizzativo	Ecosistemico
Sapere	Digital HR, AI, people analytics, normativa del lavoro	Change management, welfare, DEI, leadership adattiva	Dinamiche di filiera, scenari socio-economici, politiche territoriali
Saper fare	Recruiting digitale, career design, uso dati HR	Modelli di lavoro flessibili, reskilling e upskilling, sistemi di ascolto	Networking, co-progettazione con università e associazioni, comunità di pratica
Saper essere	Adattabilità, resilienza, mindset di apprendimento	Empatia, leadership inclusiva, gestione conflitti	Visione sistemica, orientamento al networking, etica e trasparenza

Tra le competenze di sapere si evidenziano le **conoscenze digitali** (AI, people analytics, normative del lavoro), quelle **organizzative** (change management, welfare, diversity & inclusion) e quelle **ecosistemiche** (scenari socio-economici, politiche territoriali).

Il saper fare riguarda l'applicazione pratica: **recruiting digitale**, utilizzo dei dati HR, gestione di **programmi di reskilling e upskilling**, progettazione di modelli di lavoro flessibili, **creazione di reti professionali** e co-progettazione con università e istituzioni.

Il saper essere, infine, comprende **atteggiamenti e mindset**: adattabilità, resilienza, apprendimento continuo, empatia, leadership inclusiva, trasparenza, visione sistemica, orientamento al networking e responsabilità etica.

6. Conclusioni e prospettive future

Il progetto ha evidenziato che la funzione HR si trova oggi profondamente impegnata nell'accompagnare il processo di cambiamento: da un lato sfide complesse legate a digitalizzazione, talenti, welfare e inclusione; dall'altro la comprensione delle potenzialità legate a sostenibilità, formazione continua e networking territoriale. Il profilo dell'HR Networking Manager rappresenta una delle risposte organizzative al governo di

questa complessità, configurandosi come figura in grado di orchestrare connessioni tra persone, organizzazioni ed ecosistemi. Al pari di Manager Formatore e Chief Innovation and Transformation Manager¹, la chiave di lettura è quella di connettere interno ed esterno e permettere all'azienda di ragionare in una logica di sistema, in uno scambio continuo con il suo ecosistema di riferimento.

Per le imprese le principali sfide aperte riguardano l'integrazione delle tecnologie, l'attrazione di talenti, la gestione del cambiamento e il benessere delle persone. Al tempo stesso, vi sono opportunità concrete da cogliere: la sostenibilità come driver di reputazione, il networking come leva di competitività, la formazione continua come strumento di fidelizzazione e un employer branding collettivo per attrarre risorse qualificate.

Per i sistemi di supporto alle Imprese, la prospettiva è quella di consolidare il proprio ruolo come hub di apprendimento e networking, capace di valorizzare le competenze, diffondere pratiche innovative e rafforzare l'attrattività del territorio. In questo scenario, l'HR Networking Manager il suo ruolo all'interno delle aziende e il suo set di competenze diventa paradigmatico di una nuova Direzione del Personale, concentrata sullo sviluppo, tuttavia sempre dalla parte delle persone.

Tabella 3 - Box di sintesi "Sfide aperte-Opportunità"

Sfide aperte	Opportunità
✓ Digitalizzazione e AI: integrare tecnologia mantenendo la centralità della persona. ✓ Attrazione e retention dei talenti. ✓ Gestione del cambiamento organizzativo. ✓ Benessere e welfare evoluto. ✓ Inclusione e gestione intergenerazionale	✓ Sostenibilità e responsabilità sociale come leva di reputazione. ✓ Networking territoriale e interaziendale. ✓ Formazione continua per upskilling e fidelizzazione. ✓ Employer branding collettivo per attrarre talenti.

¹ Si fa riferimento a queste due figure, altamente contigue all'HR networking manager, entrambi con l'obiettivo di connettere l'impresa con il suo ecosistema di riferimento attraverso il presidio del learning e della Digital Transformation. Per ogni specifico riferimento, si rimanda alla letteratura specifica sul tema.