

PERSONE, COMPETENZE, CULTURA: IL MOTORE ESSENZIALE DELLA TRASFORMAZIONE

Intervista a **ANDREA MARCHESINI**, Chief human resources officer di Rgi

Di Francesco Limone*

PER LA RUBRICA The Human Factor, in collaborazione con Digit'Ed, intervistiamo Andrea Marchesini, Chief human resources officer di Rgi, alla guida di un percorso di trasformazione che mette al centro la crescita delle persone, l'apprendimento continuo e la cultura del benessere personale ed organizzativo.

Per i tempi che viviamo è di fondamentale importanza la competenza. Al tempo stesso la competenza diventa rapidamente obsoleta. Forse oggi la competenza fondamentale è proprio quella di apprendere continuamente. Quali le tue convinzioni su questo tema.

Lavorando nel mondo del software, il valore di Rgi risiede nella proprietà intellettuale, ovvero nelle

competenze delle nostre persone. Le competenze sono la nostra materia prima, il nostro prodotto, il nostro vantaggio competitivo. Ma non basta averle: vanno continuamente aggiornate. Il ciclo di vita di una skill tecnica si è accorciato drasticamente, e lo stesso vale per le competenze di progetto, relazionali e manageriali. Credo che oggi l'apprendimento continuo non sia più un'opzione, ma una condizione necessaria per restare competitivi come azienda e rilevanti come professionisti.

Il punto, però, è che formazione e lavoro non sono più due momenti

distinti. Oggi è difficile separare il tempo della produzione da quello dell'apprendimento: servono strumenti e approcci che li integrino. Per questo stiamo investendo su contenuti e modalità che rendano la formazione utile, accessibile e integrata nel flusso operativo. Non parliamo solo di e-learning, ma di soluzioni più dinamiche come il nano learning o la digital adoption - una 'parente stretta' dell'intelligenza artificiale - che guida le persone passo dopo passo nell'uso delle nostre piattaforme.

Negli ultimi quattro anni, il nostro tasso di turnover si è più che dimezzato. È un segnale importante, che ci dice che quando le persone crescono, restano. Ed è proprio su questo che si fonda la nostra Employee Value Proposition: investire sulla crescita in modo tangibile e continuativo.

Mi ha incuriosito l'espressione che ha usato: quali sono questi nuovi modelli di Employee Value Proposition?

Oggi un'Employee Value Proposition non può essere solo un insieme di benefit. Deve essere una proposta chiara, coerente, capace di parlare davvero alle persone. E soprattutto deve parlare a una popolazione che sta cambiando: le nuove generazioni cercano senso, flessibilità, ascolto. Sono molto più disposte a cambiare azienda se non trovano ciò che cercano — anche durante il periodo di prova. Questo cambia le regole del gioco: non è più solo il collaboratore a essere valutato. È l'azienda a essere messa alla prova, fin da subito. Ecco perché è fondamentale ripensare anche il modello culturale da cui proveniamo.

Siamo cresciuti con una visione del

Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

Scopri di più





**Andrea Marchesini, Chief
human resources officer
di Rgi**

lavoro che ci ha identificato come la 'burnout generation': fatica, pressione, isolamento, poca attenzione al benessere individuale. Oggi questo paradigma va superato. Il benessere non è un 'nice to have', ma è un elemento strutturale. E significa molto più di work-life balance: significa trasparenza sugli obiettivi, percorsi di crescita chiari, dialogo costante tra manager e collaboratori. In Rgi abbiamo introdotto iniziative concrete: smart working esteso a tutta la popolazione, maggiore flessibilità per chi ha figli o vive lontano, lavoro da remoto continuativo nei mesi estivi. E nel 2026 investiremo in un programma dedicato alla psychological safety.

A questo si affianca il nostro 'Grading Model', che rende chiari i livelli retributivi, i ruoli, le competenze attese, incluse quelle soft. È uno strumento che ci aiuta anche a combattere il gender gap, perché il valore dei ruoli è definito a prescindere dal genere. Oggi la retention non è più solo un tema HR: è un fattore critico di business che impatta sui costi, sulla continuità dei progetti, sulla qualità del lavoro. Trattenere persone e competenze è indispensabile per crescere.

In un'epoca di forti transizioni tecnologiche e culturali, le imprese sono chiamate a ridefinire strategie e mindset. Come può la funzione HR

diventare il vero motore del cambiamento aziendale?

Il rischio, quando parliamo di trasformazione, è che l'HR venga percepito - o si riduca - a un follower. Per evitarlo, servono due cose: autorevolezza e indipendenza di pensiero.

Tutti si sentono legittimati a parlare di persone, cosa che non accade, ad esempio, con il Finance, dove servono competenze tecniche per entrare nel merito. Ma proprio per questo, l'HR deve essere preparato, credibile, capace di guidare e non solo di supportare.

Una trasformazione può fallire per molti motivi. Ma se l'HR non la sostiene - o peggio ancora non la comprende - non parte nemmeno. Serve una voce chiara, strategica. Capace di tenere insieme ascolto e direzione, dati e sensibilità.

In Rgi, abbiamo definito quattro pilastri che guidano le nostre scelte: benessere, sviluppo, performance e valorizzazione. Non sono iniziative HR, sono leve organizzative.

Perché oggi il modo in cui gestisci le persone determina quanto sei competitivo, quanto sei attrattivo, quanto riesci a crescere.

Credo che stiamo lasciando alle spalle il modello tradizionale di impresa. Ci stiamo avvicinando a un approccio realmente people-centric. Ma perché questa transizione funzioni, serve un HR che scelga di guidarla, con coraggio, visione e competenza. ■

**Professore 24ORE Business School, Co-Founder Humanistic ESG società benefit*