



Riconoscere  
e promuovere  
il valore del talento

Il punto di vista delle  
aziende vincitrici nel 2023

**Deloitte.**  
Private

---

# Indice

---

Introduzione	3
Il mondo del lavoro in evoluzione	5
La “sfida dei talenti” è una “sfida per la crescita”	7
Quanto contano le “giuste” competenze in azienda?	9
L’importanza della formazione	12
Una cultura aziendale solida non può prescindere dalla valorizzazione dei talenti	14
Gli elementi distintivi da implementare per una cultura aziendale di successo	16

*Nota: Alcune percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non dare un totale di 100% a causa degli arrotondamenti, oppure per la presenza di domande per cui i partecipanti all’indagine avevano la possibilità di scegliere tra risposte multiple.*



---

# Introduzione

---



In un contesto ad alta complessità come quello attuale, plasmato da evoluzione tecnologica, cambiamenti demografici e sfide climatiche che condizionano il modo in cui viviamo la nostra quotidianità, le organizzazioni e i loro leader devono essere sempre più preparati ed equipaggiati con le giuste risorse, competenze e strumenti per affrontare in maniera vincente numerose sfide per continuare ad essere competitive e attrattive sul mercato.

Una leva cruciale in questo percorso è la creazione di una **cultura aziendale** condivisa all'interno delle imprese, che sia pensata anche per **premiare i comportamenti virtuosi**, definiti in base all'attuale concezione di "virtuosità" riconosciuta dalle nuove generazioni, e che sia in grado di **valorizzare il talento**. Saper attrarre e trattenere le persone con il talento desiderato, in linea con le aspettative aziendali ed i desiderata delle nuove generazioni, potenziarne e valorizzarne le competenze, gestire e valutare in modo efficace le performance e creare team di lavoro basati su preparazione e leadership, sono

elementi che possono posizionare l'impresa in modo solido e virtuoso, consentendole di costruire una cultura organizzativa su cui fondare il proprio vantaggio competitivo e la propria longevità.

In questo senso, le **79 realtà italiane premiate** nell'ambito della sesta edizione del **Best Managed Companies Award (BMC)**, organizzata da Deloitte Private, con la partecipazione di ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, ELITE-Gruppo Euronext e Piccola Industria di Confindustria, hanno dimostrato eccellenti capacità manageriali e la forza di creare ed implementare modelli esemplari per affrontare con successo anche il tema della gestione del talento.

Una capacità, quest'ultima, che, coniugata a performance virtuose sugli altri pillar esplorati dal BMC, arricchisce le aziende, rendendole solide e distintive nel panorama imprenditoriale italiano.

---

# Best Managed Companies Award

Il premio **Best Managed Companies (BMC)** riconosce e valorizza le società del panorama italiano che si sono distinte per livello di performance e capacità di perseguire l'eccellenza in tutti gli aspetti della gestione aziendale. Istituito da **Deloitte Private** in Canada nel 1993, e giunto in Italia alla sua sesta edizione, il premio è oggi presente in 46 paesi e vanta un network di più di 1.300 aziende premiate. Attraverso l'analisi di sei fattori critici – *Strategia, Corporate Social Responsibility, Competenze e Innovazione, Governance e Misurazione delle Performance, Internazionalizzazione e Filiera*, Impegno e Cultura Aziendale – il programma BMC si propone di individuare e premiare le **best practice** aziendali e di creare un **network di società virtuose**.





# Il mondo del lavoro in evoluzione

Negli ultimi anni, un crescente numero di persone si è dimostrato propenso a **lasciare o cambiare il proprio posto di lavoro**, se non addirittura a stravolgere completamente la propria vita professionale. Questo fenomeno, di portata globale e meglio noto come *Great Resignation*, ha coinvolto anche l'Italia, dove sono state registrate circa 1,6 milioni dimissioni volontarie nel 2022 (il 22% in più rispetto allo stesso periodo del 2021)<sup>1</sup>.

Complice di questa dinamica è stata la pandemia, che ha ridisegnato i modelli di lavoro e le priorità dei cittadini nel cercare e richiedere un maggiore **equilibrio tra vita privata e lavorativa**.

I talenti, infatti, sia nella ricerca di un nuovo posto di lavoro, sia nel percorso di crescita all'interno di un'azienda, sono sempre più attratti dalle realtà che definiscono e adottano opportuni strumenti organizzativi e strategie in grado di valorizzare i differenti aspetti dell'esperienza lavorativa<sup>2</sup> e che garantiscano di svolgere la propria professione secondo un modello agile e flessibile. Inoltre, oggi gli italiani alla ricerca di un nuovo posto di lavoro prediligono le aziende che privilegiano la sostenibilità a tutto tondo, che include non solo un contributo attivo alla tutela dell'ambiente e alla lotta al cambiamento climatico, ma anche la cosiddetta *human sustainability* che ha come obiettivo il miglioramento del benessere sociale ed economico delle persone.

Questo cambio di prospettive, pur essendo trasversale alle fasce d'età, è guidato soprattutto dalle **generazioni più giovani**, maggiormente sensibili e attente alla flessibilità, alla salute mentale e all'impatto ambientale e sociale, tutte tematiche cruciali nella loro gerarchia di valori e, conseguentemente, nella ricerca di un lavoro<sup>3</sup>.

Le aziende che adottano un approccio "olistico", in grado di contemplare contemporaneamente il **benessere fisico, mentale e sociale** dei propri dipendenti, risultano quindi più attrattive per i lavoratori, attivi e potenziali.



<sup>1</sup>[Il Sole 24 Ore, Lavoro, la grande fuga: 1,6 milioni di dimissioni in 9 mesi, gennaio 2023](#)

<sup>2</sup>[Deloitte, Il Cittadino Consapevole | Comportamenti virtuosi in azienda per raggiungere un successo sostenibile, maggio 2023](#)

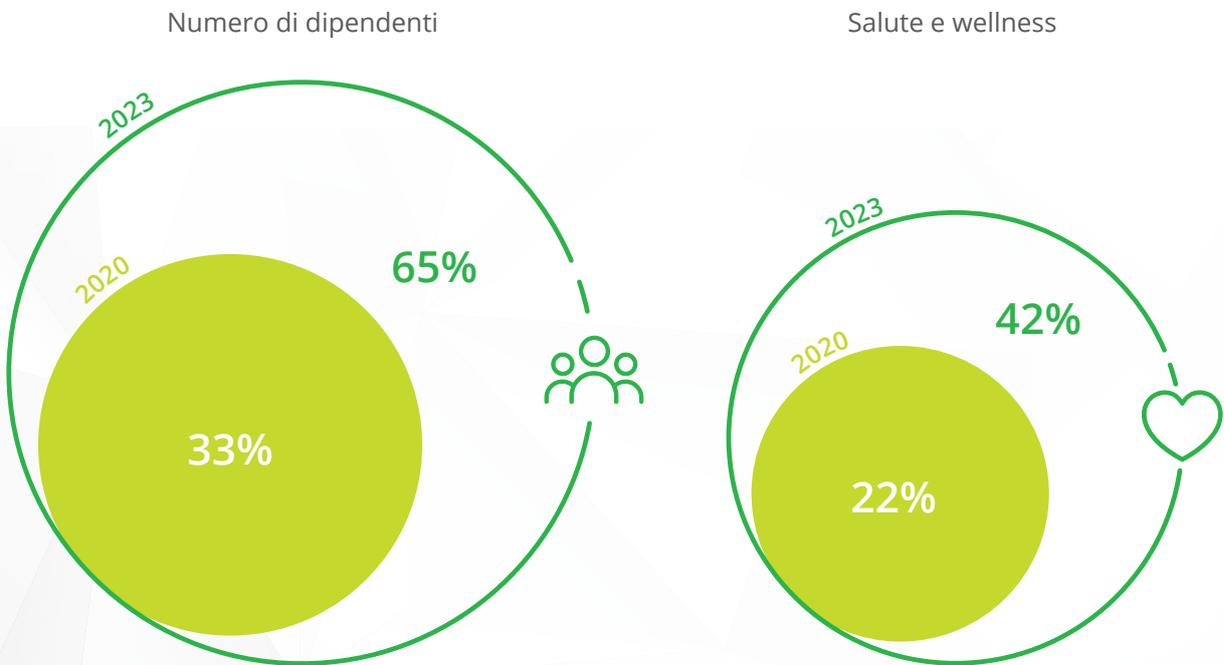
<sup>3</sup>[Deloitte, Global GenZ and Millennial Survey, maggio 2023](#)

In questo quadro, le BMC si dimostrano virtuose ed allineate ai mutamenti del mercato del lavoro e dei talenti. Queste aziende, infatti, ritengono necessario investire sulla crescita dei propri dipendenti, sulla tutela della salute e sulla promozione del wellness, nonché sulla realizzazione di un ambiente flessibile e rispettoso delle loro esigenze. Questi temi

non solo rinforzano la **cultura** e il **purpose dell'impresa**, ma sono considerati anche sempre più **funzionali per migliorarne la produttività**; gli investimenti sostenuti in quest'ottica dalle BMC sul numero delle assunzioni e sul benessere dei dipendenti, infatti, sono cresciuti significativamente rispetto al 2020.

**Figura 1**

Crescita degli investimenti in aspetti chiave della cultura e del purpose per migliorare la produttività aziendale





---

# La “sfida dei talenti” è una “sfida per la crescita”

---

Il mondo del lavoro sta vivendo mutamenti profondi dal lato della domanda e le aziende si trovano quindi ad affrontare un **contesto di assunzione altamente competitivo** in diversi settori.

Oggi il mercato richiede alla forza lavoro una preparazione sempre maggiore, in termini di formazione e di competenze hard e soft, e spesso il **mismatch tra le competenze possedute e quelle attese** risulta essere la principale difficoltà per trovare un nuovo impiego. Infatti, da un lato, troppe persone non dispongono delle "giuste" competenze o svolgono mansioni in cui il loro talento non ha modo di esprimersi e, dall'altro, sempre più datori di lavoro non riescono a trovare candidati con le competenze necessarie<sup>4</sup> per far fronte alle loro esigenze di business.

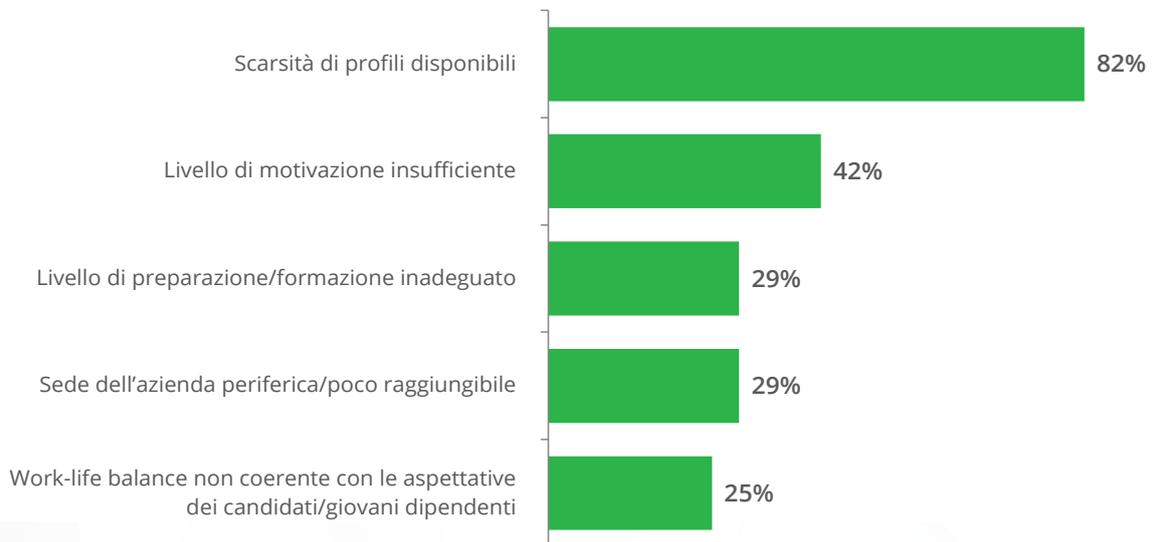
Cresce così la competizione per assicurarsi le migliori risorse sul mercato – la cosiddetta **“guerra dei talenti”** – che nel concreto si traduce in una grande difficoltà da parte dei datori di lavoro, prima, nell’attrarre e assumere i candidati ideali e, in seguito, nel trattenerli in azienda.

La mancanza di forza lavoro qualificata al momento è una questione molto urgente e più di otto BMC su dieci (82%) riconoscono la **scarsità di risorse sul mercato** (*skill shortage*) come la causa principale per cui possono incontrare difficoltà nel trovare e trattenerne persone con le giuste competenze, soprattutto per quanto riguarda le figure più junior. A rendere complessi i processi di ricerca e *retention* concorrono anche uno scarso livello di motivazione (42%) e una preparazione e formazione inadeguate (29%).



**Figura 2**

Le principali difficoltà nel reperire e trattenere i talenti con le "giuste" competenze



In questa dinamica, un potenziale limite è rappresentato dalla tendenza delle BMC a cercare candidati principalmente all'interno dei confini nazionali: il 45% dichiara di guardare solo raramente, se non mai, ai mercati esteri quando si occupa di recruiting.

Emerge infine in modo evidente quanto, per le BMC, l'**individuazione, assunzione** e successiva **retention dei talenti** sia la sfida cardine da affrontare (74%); la sua rilevanza è cresciuta notevolmente rispetto al 2020, quando veniva citata solo da un'azienda su tre (36%). La capacità di assumere e trattenere talenti è oggi uno dei punti di attenzione e di rischio di cui tenere conto per la crescita dell'azienda, sia nell'immediato (49%), sia soprattutto nel prossimo futuro. La necessità di assicurarsi i migliori talenti disponibili sul mercato, come già suggerito dalle aziende intervistate nell'ambito del *Deloitte Private*

*Company Outlook 2023* – dove il 55% dichiara di ritenere assolutamente prioritaria per i prossimi mesi l'assunzione di nuove risorse<sup>5</sup> – da qui in avanti sarà cruciale anche per i leader delle BMC. Essi dichiarano, infatti, che assicurarsi la disponibilità di dipendenti con le giuste competenze e capacità sarà l'elemento di maggiore impatto sul successo del proprio business nei prossimi cinque anni (77%), ancora più cruciale rispetto alle questioni di approvvigionamento e finanziarie, relative all'aumento dei costi delle materie prime (65%) e dell'energia elettrica (52%).

Vincere questa sfida, riuscendo quindi ad attrarre e mantenere i talenti nel tempo, significa assicurare la crescita futura dell'azienda. Per farlo, è necessario che le organizzazioni individuino i talenti con le competenze necessarie e promuovano la loro formazione e sviluppo nel tempo.



# Quanto contano le “giuste” competenze in azienda?

Nel contesto odierno, possedere le **appropriate competenze** (di base, professionali o tecniche), così come le capacità imprenditoriali, mette le persone, e soprattutto i giovani<sup>6</sup>, nella condizione di potere affrontare con successo l'evoluzione del mercato del lavoro, di cogliere le opportunità lavorative che si presentano e di avere un ruolo attivo nella nostra società.

Inoltre, una forza lavoro preparata e formata contribuisce alla crescita generale delle imprese e, in ultima istanza, del Paese. È infatti dimostrata l'esistenza di una **correlazione tra qualità del talento e risultati di business**: avere un management capace e talentuoso, spesso in possesso di un elevato livello di istruzione e di capacità imprenditoriale, va di pari passo con la crescita della produttività aziendale. Infatti, tanto più è la competenza dei manager, tanto è maggiore la loro capacità di individuare negli altri il talento, valutarne le performance e valorizzarne i punti di forza, collocandoli in ruoli nei quali possono portare maggiore valore aggiunto<sup>7</sup>.

Le **competenze** a cui le aziende non possono rinunciare in questo momento storico, profondamente rivoluzionato dalle innovazioni tecnologiche e dall'emergere di lavori ad alto valore aggiunto, sono quelle **digitali ed informatiche**. Basti pensare che nel 2025, tra soli due anni, il volume del mercato digitale in Italia si aggirerà intorno ai 90 miliardi<sup>8</sup>. Tuttavia, su questo tipo di conoscenze, emerge ancora oggi un forte ritardo: nel nostro Paese oltre la metà dei cittadini italiani non dispone neppure di competenze digitali di base<sup>9</sup>, mentre in Europa quattro adulti su dieci e un lavoratore



<sup>6</sup>Istat, *Rapporto annuale 2023*, luglio 2023

<sup>7</sup>Banca d'Italia, *Managerial talent and managerial practices: are they complements?*, aprile 2021

<sup>8</sup>Anitec-Assinform, *Il Digitale in Italia 2022 Vol.2*, novembre 2022

<sup>9</sup>Commissione Europea, *Digital Decade Country Report 2023 Italy*, settembre 2023

su tre non le possiedono<sup>10</sup>. Questo si traduce in una **carenza di posti di lavoro nel settore tecnologico**, dove un ulteriore problema è rappresentato dalla diffusa mancanza di personale femminile.

La difficoltà nel reperire talenti con competenze tecnologiche e scientifiche sembra riguardare marginalmente le BMC, le quali, negli ultimi due anni, dichiarano di essere riuscite con successo ad attrarre **profili con competenze STEM** (90%). Attualmente si stanno muovendo per assumere quelli più giovani, tramite scouting in contesti quali Università e Centri di ricerca, che risultano essere il primo bacino di riferimento (99%). In seconda battuta, ci si rivolge a coloro che già lavorano nelle PMI (51%) e nelle grandi organizzazioni (47%).

Nonostante siano ancora poco presenti sul mercato rispetto alla domanda<sup>11</sup>, i profili STEM sono considerati strategici per il business, e, potendo far leva sul vantaggio di essere realtà aziendali di eccellenza, le BMC risultano a loro volta contesti lavorativi particolarmente

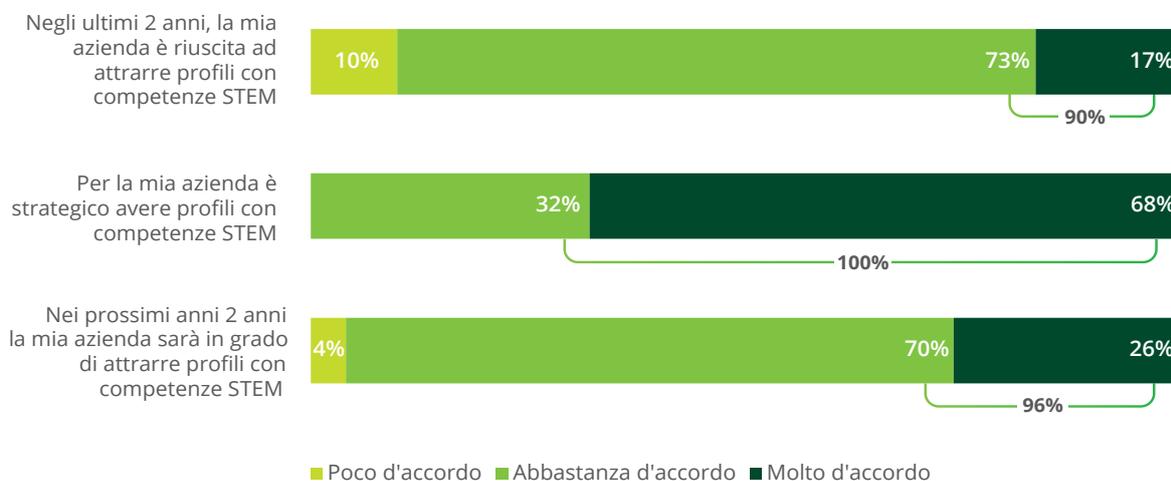
attraenti per queste figure: la quasi totalità delle BMC vincitrici di questa edizione dichiara infatti che nei prossimi due anni sarà in grado di attrarre figure con queste competenze specifiche.

Pur essendo le competenze STEM estremamente rilevanti, le BMC considerano altrettanto importante puntare anche su altri fattori e abilità. Infatti, una best practice di queste aziende virtuose è la promozione dell'**eterogeneità delle competenze**, al fine di integrare profili differenti tra loro nei processi decisionali (84%), e fare leva sulle **migliori qualità e punti di forza unici** dei dipendenti (91%).

Anche per questa ragione, cercano di completare l'identikit del talento con spiccate **caratteristiche attitudinali e comportamentali** (*soft skill*), tra le quali emerge come vincente la presenza di un set valoriale allineato al *purpose* aziendale (65%), oltre che elevati livelli di motivazione (51%) e un'attitudine caratteriale positiva (42%).

Figura 3

L'importanza dei profili STEM per le aziende Best Managed



<sup>10</sup>Commissione Europea, *Competenze e posti di lavoro digitali, ottobre 2023*.

<sup>11</sup>Deloitte, *Osservatorio STEM 2ª Edizione | Rethink STE(A)M education, luglio 2022*

## Figura 4

Le caratteristiche ricercate in un potenziale talento, a prescindere dalle competenze tecniche



Dare rilevanza e peso a queste caratteristiche, unite alle competenze tecniche, è il primo passo da compiere per sviluppare **modelli di lavoro basati più sul bagaglio di skill possedute**, che sulla posizione ricoperta rispetto alla gerarchia organizzativa. Oltre a consentire un migliore raggiungimento degli

obiettivi dell'azienda, questo permette di vedere le persone come individui completi, con competenze e capacità da impiegare in modo flessibile in attività che corrispondono ai loro interessi e inclinazioni, così come alle priorità aziendali in evoluzione<sup>12</sup>.



# L'importanza della formazione

Riuscire ad attrarre e trattenere lavoratori con le caratteristiche desiderate passa anche dall'implementazione di diverse azioni da parte dei datori di lavoro. Tra queste, spicca la promozione della **formazione e sviluppo** delle proprie risorse e l'offerta di **programmi di leadership** che velocizzino il processo di *decision making* e preparino le persone a rendere l'azienda in grado di adattarsi rapidamente ai fenomeni disruptive. La formazione non è solo uno strumento funzionale alla crescita e valorizzazione del talento, ma è anche una leva strategica per le aziende per fronteggiare l'attuale mancanza di competenze disponibili sul mercato investendo sulle risorse già in organico.

Oggi oltre tre quarti delle imprese operanti nell'UE stanno riscontrando difficoltà nel trovare lavoratori con le competenze necessarie, mentre solo quattro adulti su dieci intraprendono regolarmente attività di formazione<sup>13</sup>. Questo ha indotto l'UE a porre degli obiettivi sociali per promuovere il coinvolgimento delle persone in attività di formazione – anche rispetto all'acquisizione di competenze digitali – con il fine ultimo di aumentare il livello di occupazione, almeno fino al 78%<sup>14</sup>.

Ad ulteriore dimostrazione della rilevanza e dell'attualità del tema, l'UE ha proclamato il 2023 "**Anno europeo delle competenze**", con il preciso scopo di: promuovere maggiori investimenti nella formazione e nel miglioramento del livello delle competenze; favorire l'inserimento di donne e giovani e attrarre persone provenienti da paesi terzi; nonché garantire un allineamento tra le competenze e le esigenze del mercato del lavoro, anche cooperando con le parti sociali e le imprese<sup>15</sup>.

Nell'ottica dell'UE, quindi, **le organizzazioni ricoprono un ruolo chiave** tanto nel formare quanto nel valorizzare il capitale umano a loro disposizione, nonché nel costruire percorsi di crescita che vadano in continuità con le direttrici tracciate dagli attori pubblici e in ottica di collaborazione con altri stakeholder privati.

In continuità con le azioni dell'Europa, nel nostro Paese il sostegno a progetti finalizzati al miglioramento del livello delle competenze, della formazione e della riqualificazione dei lavoratori, con particolare attenzione ai più giovani, è favorito dallo strumento del PNRR. Investire sulle nuove generazioni e sul loro sviluppo significa credere nelle loro capacità e investire sul futuro dell'Italia.

<sup>13</sup> [Commissione Europea, Anno europeo delle competenze 2023, dicembre 2022](#)

<sup>14</sup> [Commissione Europea, La Commissione accoglie con favore gli obiettivi degli Stati membri per un'Europa più sociale entro il 2030, giugno 2022](#)

<sup>15</sup> [Commissione Europea, Al via i lavori sull'Anno europeo delle competenze, ottobre 2022](#)

**Figura 5**

Le modalità per valorizzare i propri talenti



In merito alla formazione, le BMC si mostrano ancora una volta virtuose con la quasi totalità che afferma di puntare sullo **sviluppo delle competenze** della propria forza lavoro (91%) e, nella maggior parte dei casi, di offrire anche **programmi di supporto e formazione** (*coaching e mentorship*) ai dipendenti (71%), così da poter affidare loro ruoli e mansioni più complessi, nonché maggiori responsabilità, contribuendo a rendere il loro **lavoro sempre sfidante e stimolante** (88%).

Inoltre, le BMC si stanno attivando anche per favorire un allineamento della formazione alle esigenze della propria organizzazione, interagendo anche con il mondo dell'Istruzione, in particolare quello del territorio di appartenenza (92%).

La formazione è quindi un fattore di attrattività per le imprese, poiché le aiuta a **trattenere i talenti** che hanno già in casa e allo stesso tempo ad **ingaggiarli dall'esterno**. E questo vale sia per quanto riguarda quei profili più giovani che hanno del potenziale e una formazione teorica adeguata e che l'azienda può formare al meglio in un'ottica di crescita, sia per quelli che hanno già acquisito le competenze necessarie per svolgere il lavoro, ma che comunque necessitano di

una **formazione continua**. Con riferimento a questi ultimi, le BMC dichiarano di dare assoluta priorità alla valorizzazione delle risorse umane attraverso il **reskilling** e l'**upskilling** (97%), considerati indispensabili per prepararsi a operare nel nuovo scenario competitivo. Alla luce di ciò, non sorprende il fatto che in generale la maggior parte delle BMC si senta in grado di riuscire ad assumere e trattenere i migliori talenti (65%).

Una direzione di questo tipo consente alle organizzazioni di mettersi in condizione di affrontare la "sfida del talento" e avere buone possibilità di vincerla. Va tuttavia considerato che, per avere successo a lungo termine, le organizzazioni non possono fare a meno di integrare sinergicamente questo aspetto nel loro *purpose*, sviluppando e promuovendo una **solida cultura aziendale** che metta il talento stesso al suo centro.



# Una cultura aziendale solida non può prescindere dalla valorizzazione dei talenti

La presenza di una **cultura aziendale** è considerata da quasi la totalità delle BMC (96%) come un elemento importante, se non indispensabile, **alla base del successo dell'impresa**. Per concretizzare tale successo, non si può prescindere dal valorizzare i propri talenti, promuovendone lo sviluppo e motivandoli ad offrire performance di qualità. In effetti, oltre sette BMC su dieci (74%) concordano sul fatto che coinvolgere le proprie persone e assicurare un forte impegno può consentire loro di guadagnare una posizione di vantaggio sul mercato e di differenziazione rispetto ai competitor.

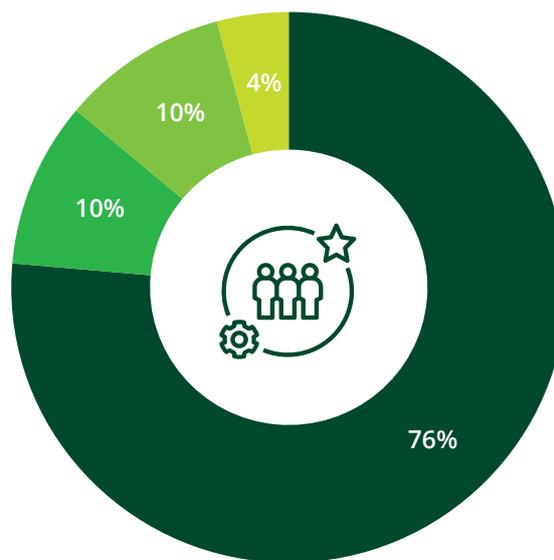
Diffondere una "**cultura del talento**" che valorizzi il contributo di tutti i dipendenti, mettendoli in condizione di acquisire nuove competenze e di rafforzare quelle esistenti, consente alle aziende di capitalizzare il proprio vantaggio competitivo; in questo modo, infatti, le organizzazioni possono ottimizzare i propri sforzi sia nel trattenere i dipendenti – perché questi si sentono parte integrante di un'azienda in cui possono far sentire la propria voce e in cui si crea una sinergia tra i loro valori personali e la mission, le strategie e le politiche aziendali – sia nell'attrarre i talenti dall'esterno – perché riconoscono che in un contesto organizzativo virtuoso possono avere l'opportunità di crescere e affermarsi nel mondo del lavoro.

Per assicurarsi che la cultura del talento venga concretamente adottata, è importante avere piani di sviluppo dei dipendenti o un proprio sistema di **Talent Management**. Sempre più

aziende virtuose come le BMC ne riconoscono l'importanza, tanto che ben il 76% di esse lo ha già attivato, con un ulteriore 20% che ha in programma di farlo entro l'anno. Inoltre, più della metà (57%) delle aziende negli ultimi 12 mesi ha effettuato una serie di investimenti per migliorarlo in termini di innovazione e tecnologia.

**Figura 6**

La presenza del Talent management o di strategie e piani di sviluppo per i dipendenti



- Attualmente è già attivo
- Verrà attivato nei prossimi 6 mesi
- Verrà attivato nei prossimi 12 mesi
- Verrà attivato nei prossimi 24 mesi o oltre

Tale sistema deve contemplare una pluralità di misure volte, in primo luogo, a valutare e, in secondo luogo, a premiare i talenti, cosicché le organizzazioni possano contare su dipendenti motivati e produttivi. Per **valutare le proprie persone**, le BMC si concentrano principalmente sulla creazione di un processo strutturato e formalizzato per la revisione delle prestazioni dei dipendenti (73%) o sulla somministrazione di questionari volti a rilevare la loro soddisfazione, effettuata da quasi una su due BMC (47%). Per **motivare i propri dipendenti**, invece, quasi tutte le BMC offrono pacchetti retributivi più stimolanti, che includono il riconoscimento di componenti variabili e bonus (96%), altri benefit, come l'accesso a un'auto aziendale (96%), sistemi

di compensazione e di *rewarding* (77%) o programmi di welfare aziendale (69%). Queste misure sono inoltre integrate da una serie di attività volte a coinvolgere i dipendenti e a mantenere alto il loro impegno, come training organizzati per aree funzionali (95%), attività di team building (71%) o eventi a loro riservati (66%).

Perché il sistema di Talent Management funzioni, tuttavia, è importante che le organizzazioni si muovano al passo con i tempi e promuovano una cultura innovativa che, tenendo conto dell'evoluzione del mondo del lavoro, definisca dei nuovi fondamenti per il **lavoro del futuro**.





# Gli elementi distintivi da implementare per una cultura aziendale di successo

Il mondo del lavoro di oggi è molto diverso se confrontato a soli dieci anni fa e al periodo pre-pandemico, con dinamiche incentrate molto di più sulle persone, sulla loro esperienza e sul loro modo di interagire con il lavoro stesso. Le organizzazioni e i dipendenti devono affrontare questo nuovo contesto insieme, diffondendo una cultura aziendale che si fondi su una nuova serie di elementi che consentano loro di navigare in un mondo sempre più dinamico.

Una serie di studi Deloitte svolti a livello internazionale dedicati al tema del capitale umano presenta alcuni fattori chiave che dimostrano l'impegno delle imprese nella costruzione di una cultura aziendale di successo, anche in relazione alla gestione dei talenti.

Confrontando i dati delle aziende italiane emersi dall'edizione 2023 della *Global Human Capital Trends Survey*<sup>16</sup> con il dichiarato delle BMC, emerge che queste ultime risultano attente e particolarmente virtuose rispetto ad alcune aree specifiche:



**Dare rilevanza alla voce dei dipendenti nella vita aziendale per guidare il cambiamento:** il 97% delle BMC (vs 84% delle organizzazioni italiane coinvolte nello studio *Deloitte Global Human Capital Trends 2023*) dichiara che la libertà di scelta

delle persone nel contesto aziendale è importante o molto importante per il successo delle loro organizzazioni, ma solo il 43% (vs 10% in Italia) crede che la propria organizzazione sia molto pronta ad affrontare questo cambiamento.



**Sviluppare un ambiente di lavoro adeguato, flessibile e coinvolgente nel rispetto delle esigenze dei dipendenti:**

il 97% delle BMC (vs 93% in Italia) sostiene che un adeguato e strutturato «workplace model» è importante per il successo dell'organizzazione e ben il 54% (vs 12% in Italia) crede che la propria organizzazione sia veramente pronta ad implementare un ambiente lavorativo flessibile e coinvolgente.



**Definire in maniera ottimale il ruolo del purpose nel rapporto dipendente-datore di lavoro e assumere talenti che condividano etica e convinzioni dell'organizzazione:**

il 96% delle BMC (vs 92% in Italia) sostiene che la definizione e comunicazione del purpose aziendale nella relazione tra lavoratore e azienda determina il successo dell'organizzazione, e il 46% (vs 18% in Italia) delle organizzazioni si sente molto pronto a muoversi in questa direzione.

**Allineare l'operatività dell'azienda alle skill dei dipendenti, andando oltre la formalità del ruolo:**

il 94% delle BMC (vs 96% in Italia) sostiene che adottare un approccio skills-based fondato su competenze, interessi e passioni delle persone, in sostituzione al "focus on jobs", è importante per il successo della propria organizzazione, ma solo il 26% (vs 9% in Italia) è pronta per affrontare questo cambiamento di approccio.

**Incorporare le tematiche ESG e DE&I all'interno dell'organizzazione e definire le relative responsabilità dei dipendenti:**

il 93% delle BMC (vs 82% in Italia) afferma che è importante che la propria organizzazione sia impegnata in programmi e iniziative di sostenibilità, ma solo il 37% (vs 16% in Italia) crede che la propria organizzazione sia molto pronta ad adottare la sostenibilità in tutti i propri processi organizzativi.

**Sviluppare programmi di leadership per efficientare il decision-making e rendere l'azienda resiliente ai fenomeni disruptive:**

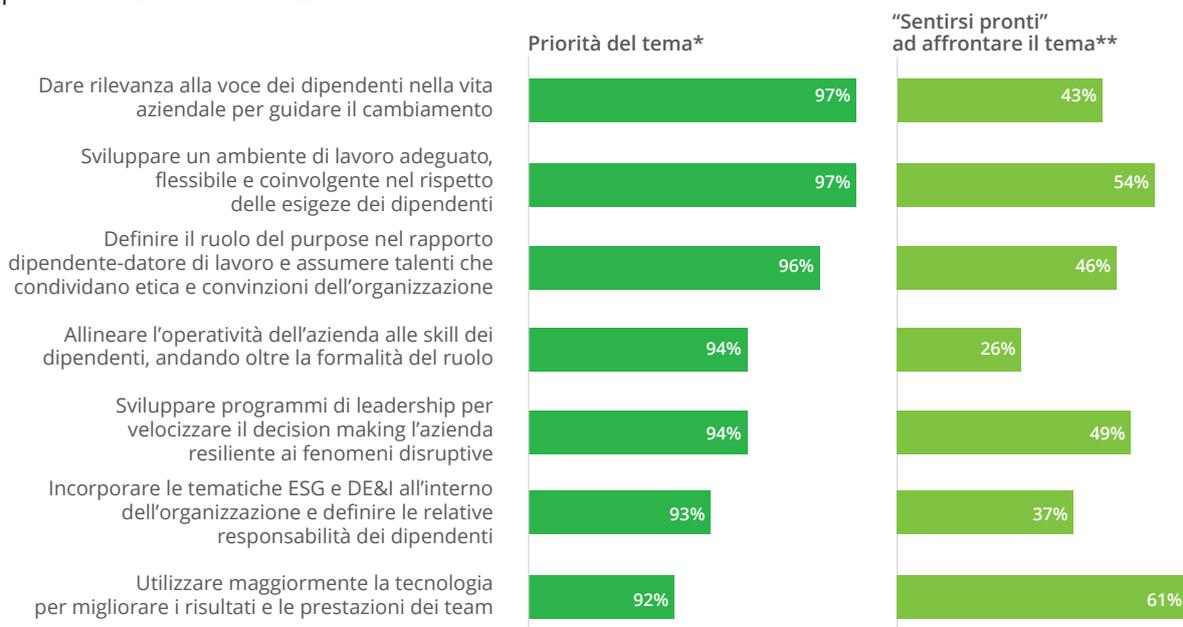
il 94% delle BMC (96% in Italia) ritiene che le capacità e l'efficacia della leadership siano importanti per il successo della propria organizzazione, e circa la metà delle aziende (vs 19% in Italia) ritiene che i propri leader abbiano le competenze necessarie per gestire un mondo in continuo cambiamento.

**Utilizzare maggiormente la tecnologia per migliorare i risultati e le prestazioni dei team:**

il 92% delle BMC (vs 89% in Italia) sostiene che l'utilizzo della tecnologia sia importante per migliorare la performance lavorativa delle persone/o dei team, e addirittura il 61% (vs 18% in Italia) crede che la propria organizzazione effettivamente pronta a utilizzare la tecnologia al fine di supportare e aumentare le capacità umane, migliorandone performance e produttività.

**Figura 7**

L'importanza e l'impegno delle BMC nell'implementare tematiche determinanti per la cultura e i valori aziendali



Nota: \*la percentuale si riferisce a chi ha espresso parere positivo, rispondendo "Abbastanza" e "Molto"; \*\*la percentuale si riferisce a chi ha espresso parere estremamente positivo, rispondendo "Molto"

Fare leva su queste aree consente di impostare una **cultura sana, sostenibile e vincente**, intesa come quell'insieme di valori e comportamenti che determinano l'identità

dell'impresa, la quale deve essere **fattore di aggregazione interna e di attrazione per l'esterno**.

# Autori

## **Ernesto Lanzillo**

*Partner*

Deloitte Private Leader per l'area Central  
Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

*elanzillo@deloitte.it*

## **Andrea Restelli**

*Partner*

Responsabile dell'edizione italiana  
del Best Managed Companies Program

*arestelli@deloitte.it*

---

# Research & Editorial

## **Mario Filice**

*Senior Specialist*

DCM Growth  
Market Research  
& Insight

*mfilice@deloitte.it*

## **Marzia Casale**

*Manager Expert*

DCM Growth  
Market Research  
& Insight

*mcasale@deloitte.it*

## **Alberto Andria**

*Junior Specialist*

DCM Growth  
Market Research  
& Insight

*aandria@deloitte.it*

---

# Ringraziamenti

Per il prezioso contributo alla realizzazione di questo studio si ringrazia Silvana Perfetti, Partner Human Capital Deloitte e People & Purpose Leader DCM Consulting.





La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).