

# COMPETENZA E INNOVAZIONE, LA RICETTA DI NEXI GROUP

Il Chief human resources officer **GIANLUCA VENTURA** racconta le strategie che hanno fatto di Nexi Group un operatore dei pagamenti internazionale e analizza come stanno cambiando le risorse umane con l'intelligenza artificiale

Di Francesco Limone

**P**ER ANNI abbiamo narrato la conoscenza come una risorsa strategica, di vantaggio competitivo per le persone e per le aziende.

Viviamo oggi tempi di incertezza, variabilità, in cui la conoscenza diventa rapidamente obsoleta.

E sono in parallelo i tempi della interconnessione, rapidamente connessi ai diversi punti nel mondo in cui la conoscenza si trova.

Nei tempi che viviamo la risorsa strategica forse è maggiormente l'apprendimento, la capacità di una impresa di apprendere.

“Questo punto di partenza - dice Gianluca Ventura, Chief human resources officer di Nexi Group - sembrerebbe portare alla conclusione che la conoscenza e la competenza non siano più valori su cui investire a favore di una costante adesione alle nuove tecnologie. Noi viviamo una

realtà diversa in cui la conoscenza del mercato, dei clienti e delle tecnologie rimangono una risorsa critica. Molto spesso le nuove tecnologie non sostituiscono quelle attuali ma diventano una risorsa aggiuntiva.

Purtroppo, quindi, dobbiamo convivere con la necessità di conservare le competenze attuali e di aggiungerne di nuove. I sistemi di pagamento si stanno moltiplicando e non sempre si sostituiscono del tutto. Siamo in una situazione di evoluzione costante degli strumenti di pagamento. Noi vogliamo costruire un futuro ‘cashless’ con sempre maggiori opportunità. Per questo le competenze e capacità

di apprendimento sono ugualmente importanti”.

**Quali sono alcune delle sfide che il vostro gruppo è chiamato oggi ad affrontare, e che possiamo considerare fortemente collegate al ‘fattore umano’?**

Abbiamo parlato di competenza. Ne abbiamo fatto uno dei nostri valori aziendali: Shaping Payments through our Competence. Recentemente abbiamo lanciato la nostra Paytech University per dare a tutti i colleghi nuove opportunità di sviluppo. È stato un investimento importante per l'azienda che ha anche dimostrato la nostra capacità di creare innovazione.

Nexi ha fatto la scelta di diventare un operatore dei pagamenti internazionale, leader in Europa. Lo abbiamo fatto attraverso una serie di acquisizioni strategiche in un periodo di tempo molto breve. Questo passaggio dall'essere un'azienda italiana ad un'azienda internazionale a guida italiana, richiede un forte cambiamento di prospettiva e di leadership. Possiamo fare leva sulla scala europea ed al tempo stesso apprezzare idee e modalità di lavoro diversi. In questo modo speriamo di accelerare l'innovazione e di restare vicini alle esigenze dei clienti in ciascun Paese in cui operiamo. È un percorso complesso ma estremamente intrigante.

**Quali sono le trasformazioni che sta vivendo a suo avviso il ruolo stesso delle risorse umane nel contesto che viviamo?**

Negli ultimi anni la funzione HR ha visto un moltiplicarsi di esigenze organizzative nuove. Temi quali

**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, 5.000+ aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

**Scopri di più:**





il lavoro ibrido, il benessere fisico e mentale, l'impatto della tecnologia sul mondo del lavoro e dei processi HR sono diventati importanti quanto l'organizzazione, lo sviluppo della leadership, le relazioni sindacali etc. In sostanza la complessità è cresciuta e la domanda interna si è fatta più articolata. Spesso però le risorse a disposizione restano le stesse. Abbiamo di fronte una grande opportunità: trovarci pronti a rispondere a queste esigenze. Questo richiede – anche in HR – un ripensamento delle nostre priorità e un aggiornamento di competenze e modi di lavorare. Ad esempio, la tecnologia è diventata una componente fondamentale anche della funzione HR. Apprendere le nuove tecnologie - inclusa l'intelligenza artificiale - comprenderne gli impatti sull'organizzazione e decidere le priorità di investimento sono ormai elementi chiave della

**Gianluca Ventura, Chief human resources officer di Nexi Group**

funzione HR. Abbiamo ancora molto da studiare ed imparare.

**Fra le grandi trasformazioni che sta vivendo l'organizzazione del lavoro, quali sono quelle che stanno impattando e impatteranno il corporate learning?**

In un contesto come quello attuale e in una industry giovane e innovativa come la nostra, le trasformazioni avvengono a velocità diversa di quella che un'organizzazione può "metabolizzare". Molto spesso le nuove competenze non sono ancora codificate in modo tale da essere inserite in un programma di training formale. Siamo usciti dalla pandemia e siamo

entrati in un mondo di lavoro ibrido senza avere ancora dati e competenze su come gestire team che lavorano in questa modalità. Dobbiamo condividere tutte le nostre esperienze e cercare di costruire una nuova competenza aziendale che non era presente nella formazione "classica".

La stessa sfida si pone oggi con l'avvento dell'intelligenza artificiale. Dobbiamo costruire un modello di apprendimento veloce per capire come utilizzarla e quali opportunità può dare alle varie funzioni aziendali. Insomma, sarebbe bello affiancare al corporate learning tradizionale nuove modalità di formazione.

Noi abbiamo investito in "communities" di persone con profili professionali simili in cui l'apprendimento individuale e collettivo avviene durante il lavoro o durante sessioni specifiche di confronto. In questi gruppi si ottiene e si offre apprendimento. Le persone condividono le loro esperienze e sperimentano formule nuove. È interessante vedere come la "community" Nexi dedicata a "data science e AI" si sia estesa all'esterno e abbia dato vita a scambi con colleghi di altre aziende.

**Quali sfide giochiamo fra connessioni umane e interazione con le tecnologie digitali?**

Le tecnologie digitali ci offrono strumenti potenti per comunicare e per migliorare la nostra produttività. Dobbiamo ancora capire però quale è il vero impatto sul modo di lavorare e sulle persone. La grande sfida è proprio quella di capire meglio queste implicazioni e, quindi, essere in grado di prendere decisioni adeguate di governo delle aziende.

La funzione HR può avere un ruolo chiave nel facilitare questa riflessione. ■