

Umanizzazione della trasformazione tecnologica

La persona come cuore e confine dell'evoluzione digitale

La mission del gruppo

Primo operatore italiano del mercato del gioco autorizzato dall'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, e tra i principali player a livello europeo, il Gruppo Lottomatica ha come *purpose* quello di **fornire esperienze di intrattenimento in modo legale ed etico**, grazie a **tecnologie all'avanguardia** e facendo leva su innovazione, responsabilità e sostenibilità.

Obiettivi del progetto

Nel 2024 come Lottomatica abbiamo deciso di costruire una cornice di riferimento per tutte le azioni legate alla cura delle persone, costruito una cornice per quella che abbiamo definito “**Equità Totale**”, sia effettuando iniziative direttamente volte all'applicarla, sia dotandoci di un modello organizzativo e tecnologico che ci permettesse di mettere in luce sia le aree di forza, sia quelle di miglioramento a tutti i decision makers, così da fornire gli strumenti non solo per abbattere le inequità ma, in ottica futura, per scongiurarle sul nascere.

Strategia ed approccio

Siamo partiti dall'assunto che **equità ed inclusività richiedono un ambiente stabile e sicuro**. Abbiamo quindi:

- Analizzato il contesto sociale in cui Lottomatica opera ed individuato disparità che Lottomatica come azienda potesse contribuire a ridurre;
- Individuato le aree su cui Lottomatica potesse agire come fautrice del cambiamento anche verso l'esterno;
- Identificato e implementato strumenti organizzativi e tecnologici per:
 - Monitorare in tempo reale i KPI ritenuti rilevanti in termini di impatto sociale, rendendoli disponibili in tempo reale ai managers;
 - Ridurre, sanare e porsi come argine ad inequità già esistenti esternamente e a livello macroeconomico e sociale.

Implementazione

Abbiamo analizzato il contesto sociale in Italia:

1. I **costi della vita** tra il 2022 ed il 2023 sono **saliti di più del 10%**¹, a fronte di salari stagnanti;
2. Nel 2022 c'era la percezione diffusa che **l'ascensore sociale** fosse **immobile**², come confermato anche da rilevazioni più recenti³;
3. Gli standard globali in materia di sostenibilità ambientale e sociale sono sempre più rigorosi;

¹ Prezzi al consumo – Dicembre 2023, Istat

² Livelli di istruzione e ritorni occupazionali - 2022” Istat

³ Fragilità Italia – Diseguaglianze sociali e Ascensore sociale Marzo 2025 Legalcoop, Ipsos

4. L'innovazione tecnologica, in particolare i nuovi strumenti di automazione e l'IA, può abilitare la presa di decisioni, ma anche replicare i bias.

Infine, definiti quali fossero gli ambiti su cui Lottomatica potesse avere un impatto anche verso l'esterno e nell'ottica di istituire un sistema-lavoro equo e sostenibile, nel 2023 abbiamo sviluppato un piano di azione articolato su tre direttrici strategiche, guidati da un'unica stella polare: siamo un'azienda tecnologica che ha nelle persone il proprio motore. **Del piano nella sua totalità e di ognuna delle azioni scaturite, sono stati sponsor interni sia l'Amministratore Delegato che l'intero top management.**

La prima direttrice, retributiva, per dare alle persone la stabilità necessaria ad attivare l'apertura all' "altro da sé":

1. Lottomatica aveva già aderito agli UNSDG (United Nation Sustainable Development Goals), e dal 2023 abbiamo messo a terra internamente l'obiettivo 8, implementando un "**Lottomatica Fair Pay**": abbiamo riconosciuto a tutti i dipendenti una soglia minima della retribuzione in linea con l'aumento del costo della vita, anche a neolaureati e neodiplomati;
2. Abbiamo strutturato un sistema di ruoli e famiglie professionali con il supporto di una società di consulenza esterna, che ci ha fornito anche un benchmark dei salari che ci aiutano a guidare **oggettivamente** le retribuzioni.

Sulla base del nostro Fair Pay pubblichiamo le nostre offerte di lavoro, **esplicitando il range retributivo** se l'offerta è verso l'esterno, e i livelli che possono rispondere all'offerta se questa viene pubblicata internamente (*job posting*). Questo approccio ha l'effetto di scardinare i bias che ritroviamo sul mercato (cioè se una persona ha avuto storicamente una retribuzione più bassa nel ruolo ricoperto, questo non influisce sulla retribuzione che riceverà in Lottomatica).

La seconda direttrice, culturale, per creare un ambiente in cui le persone si sentano accolte non indipendentemente da chi sono, ma proprio per chi sono:

1. Abbiamo formato il C-Level con sessioni dedicate su tutte le tematiche di diversità ed inclusione; la formazione è stata tenuta da una docente universitaria che aveva l'obiettivo di aumentare la conoscenza sui tipi di diversità, ma soprattutto di renderli in grado di **diventare Champions** nel gestire temi legati all'inclusione e fuori dalla propria comfort zone;
2. Una volta formati, abbiamo fondato un **Comitato**, presieduto dagli stessi C-Level che agiscono sia come Sponsor, che come PM di gruppi di lavoro tematici. Formatosi da dipendenti, i gruppi sono dei veri e propri laboratori in cui vengono proposte e messe a terra iniziative su vari "Pillars" dell'inclusione, che in Lottomatica si riassumono nelle iniziative **Become Younique**. Questi gruppi negli ultimi 2 anni hanno proposto e messo a terra più di 15 iniziative, tra webinar, panel, ed altri interventi concreti sul campo;
3. Infine, abbiamo formato i manager per scardinare i bias in fase di selezione e di promozione, ed abbiamo inserito questi corsi nella formazione obbligatoria in fase di onboarding.

Il Gruppo è composto da più di 30 entità legali con stakeholder diversi ed in continuo mutamento: per evitare la perdita d'impeto e di rilevanza del progetto di Equità Totale, e far sì che ogni intervento fosse monitorabile, sostenibile, e quindi replicabile era necessario che le prime due direttrici fossero sostenute da una **terza direttrice, tecnologica**, con lo scopo di **dare ai decision makers strumenti solidi su cui fondare le scelte** che hanno un impatto sulle persone.

1. Abbiamo **dismesso tutti i singoli sistemi HR esistenti**, che impedivano conversazioni di valore su temi rilevanti;
2. Li abbiamo **sostituiti con un unico gestionale ed un unico sistema payroll integrati tra loro**.

Questi cambiamenti consentono da un lato ad HR di avere un accesso ai dati in tempo reale, dall'altro ha fornito ai manager uno strumento unico, trasparente e snello per valutare lo stato dei propri team; così la tecnologia diventa leva e ponte per costruire **conversazioni non più basate meramente sui numeri, ma sulle persone, e su come le decisioni organizzative possono impattarle.**

I **sistemi** si inseriscono come **perimetro** che permette, e permetterà sempre più, di evidenziare le aree di forza e di miglioramento a tutti i decision makers, permettendo così **non solo di abbattere le forme di ineguaglianza ma di scongiurarle sul nascere e creare un ambiente in cui la tecnologia abiliti un cambiamento che dura nel tempo, per le persone.**

Risultati ed impatti

I risultati di queste progettualità sono in parte già raccolti: da anni monitoriamo differenti target sulla sostenibilità, sia in ottica di rendicontazione che di impostazione di target per gli anni successivi, e la visibilità della **variazione è immediata:**

- La percentuale di **dimissioni volontarie si è abbassata al 6,7%**, ben al di sotto della media di mercato, **e continua ad abbassarsi** – nonostante le operazioni di M&A che generalmente sottendono un incremento dell'*attrition rate*;
- **L'NPS è di 10 punti superiore rispetto alla media di mercato**, con picchi superiori tra i dipendenti under 30;
- Si è creata una dialettica sulle azioni da intraprendere per motivare, trattenere o riconoscere le persone;
- Il **gender pay gap** si è ridotto in maniera significativa, ora è al minimo storico nel Gruppo (**3,5%**), e nel 2024 il 46% di nuove assunzioni sono state donne, nonostante il mercato di riferimento sia prevalentemente maschile;
- Nel 2024 abbiamo ottenuto con **punteggio massimo** l'attestazione **ISO 26000**, che valuta il grado di maturità dell'organizzazione sui temi di responsabilità sociale.

Abbiamo infine una chiara idea dei prossimi step in termini di equità e sostenibilità:

- Assicurarci di gestire l'Intelligenza Artificiale, scongiurando il rischio di reintrodurre bias nei processi che hanno un impatto sulle persone;
- Introdurre nelle gare meccanismi premiali che incentivino la collaborazione con aziende che adottano principi di responsabilità e sostenibilità sociale, per creare un ciclo virtuoso anche verso il mercato esterno;
- Collaborare con altre aziende per creare una “rete dell'equità”, e diffondere all'esterno i processi ed i risultati sperimentati all'interno.

E con altrettanta chiarezza, sappiamo che **le persone rimarranno cuore e confine della nostra evoluzione, non solo digitale.**