

Da rete a organismo: tecnologia, coscienza e leadership nella fusione Fastweb+Vodafone

Silvia Cassano

Trasformare la connettività in innovazione

L'intelligenza artificiale, il cloud e le tecnologie digitali stanno ridefinendo il modo in cui viviamo e lavoriamo. Le telecomunicazioni hanno l'opportunità storica di trasformarsi da infrastruttura a motore dell'innovazione. L'integrazione tra Fastweb e Vodafone Italia – avviata nel gennaio 2025 con l'acquisizione di Vodafone Italia da parte di Swisscom – nasce in questo contesto. La nostra scelta è netta: non limitarci a fornire connettività, ma essere una tech company AI-driven che garantisce sicurezza e sovranità digitale. Il nostro purpose – “Empowering the digital future” – è una promessa: ogni connessione abilita nuove possibilità, dove tecnologia e umanità avanzano insieme. Ma la tecnologia, da sola, non basta. Il futuro si costruisce con le persone, con una cultura che ispiri coraggio e curiosità, con la capacità di trasformare il cambiamento in opportunità. Nel percorso di integrazione

in corso, abbiamo dovuto ridefinire il nostro DNA in un contesto di “stagility” (Deloitte HC Trends 2025), dove la velocità del cambiamento convive con il bisogno umano di stabilità. È la sfida che abbiamo scelto di affrontare attraverso un percorso partecipativo fondato sull'ascolto, sulla trasparenza e su una leadership capace di coniugare impatto e sensibilità.

Il contesto: oltre la fusione, un laboratorio di umanesimo digitale

L'operazione che ha portato alla nascita del primo operatore convergente in Italia ha aperto un laboratorio di umanesimo applicato alla trasformazione digitale. Perché una rivoluzione tecnologica è, prima di tutto, una rivoluzione umana. Due culture aziendali si sono incontrate, entrambe con forte attenzione all'innovazione e alle persone. L'incontro non è stato privo di complessità: paure, aspettative e identità da preservare hanno reso evi-

dente che il cambiamento non si governa con regole rigide, ma con dialogo e partecipazione. Per guidare le persone a comprendere contesto e decisioni, il primo passo è stato disegnare un programma di Culture&Change management che legittimasse l'incertezza e la trasformasse in conversazione:

- Smart Talk aperti a tutti e tutte le dipendenti e Town Hall dedicate a ciascuna area aziendale hanno affrontato sfide e resistenze con trasparenza;
- “Pulse survey” periodiche hanno mappato opportunità, paure e aspettative;
- webinar con esperti sulla gestione dell'incertezza hanno favorito l'emersione degli stati d'animo;
- sportelli HR dedicati, hanno offerto ascolto continuo.

Parlare apertamente di emozioni – e persino di ridondanze manageriali – è stato un atto di coraggio che ha trasformato la percezione del cambiamento: non più minaccia, ma processo

condiviso. A distanza di un anno, sebbene ci siano variazioni su voci specifiche che riflettono l'evoluzione del percorso (ad esempio il senso di “workload”), l'Employee Promoter Score – propensione a raccomandare l'azienda come posto ideale in cui lavorare – è rimasto stabile intorno al 74%, con un tasso di partecipazione alla survey che supera l'80%. Nelle difficoltà del percorso, la fiducia nell'azienda è confermata.

Dalla visione alle azioni: People Strategy e governance partecipata

Il coraggio di *rallentare per includere* è stata la scelta più strategica. Nei primi sei mesi abbiamo dato priorità assoluta all'armonizzazione dell'organizzazione e alle nomine manageriali:

- 660 interviste individuali svolte da panel misti delle due aziende e HR/Business;
- 45 comitati nomine;
- oltre 600 test AI based di autovalutazione sui valo-

ri e driver personali con decisioni supportate dal confronto tra pari.

Ma creare una nuova organizzazione è solo il primo tassello. Su questa base bisogna costruire processi, strumenti e modi di lavorare che guidino le persone verso obiettivi chiari, comuni e comunicati con trasparenza. Per questo abbiamo creato una funzione dedicata alle attività di Integrazione amplificate poi da una Community di “Integration Lead” in tutte le business unit dell’azienda: una rete pervasiva che giorno per giorno unifica prodotti, offerte, reti, tecnologie e crea le basi di un nuovo linguaggio comune.

Integrazione: 20 stream di lavoro

Dall’integrazione di prodotti, offerte, reti e tecnologie nelle tre aree di Business (Business to Consumer, Business to Business e Wholesale) alle aree del Brand, del Legal Merger, dei contratti con clienti e fornitori. Sul fronte HR il focus è sull’armonizzazione dei contratti di I e II livello, dei grading e meccanismi di reward, delle politiche di wellbeing e del way of working. L’integrazione culturale non è solo uno stream di lavoro ma una vera e propria unità organizzativa focalizzata sull’ascolto e sull’ideazione e realizzazione di iniziative dedicate alla costruzione di una cultura comune.



Culture&Change

Innumerevoli le iniziative di integrazione culturale: dalla *Culture Integration Survey* ai *Listening Corner* offerti da HR, dai *Random Coffee* (momenti informali di conoscenza reciproca organizzati grazie a un algoritmo che supporta il mix) agli *Integration workshop* (laboratori tecnici tra stream), dai *ConnAction Days* (tre giornate/anno di energia collettiva e volontariato condiviso) alla *Radio aziendale* per essere aggiornati sulle principali novità; dalle semplici Q&A in intranet costantemente aggiornate agli *Smart Talk* trimestrali aperti a tutti e guidati dal Comitato Esecutivo. A rendere ancora più capillare questo percorso, due pilastri determinanti. I 50 *Culture Agents* distribuiti nell’organizzazione che facilitano il dialogo e accompagnano il cambiamento: è l’organizzazione stessa

ad agire, con HR al fianco come abilitatore. E più del 70% delle persone ha partecipato ad almeno un *Value Lab*, gli spazi di co-creazione in cui people managers e team traducono i valori in comportamenti concreti e nuovi modi di lavorare.

Leadership TecHuman: manager moltiplicatori di valore

L’armonizzazione organizzativa è stata solo l’inizio di una trasformazione culturale tuttora in corso. Abbiamo costruito una struttura con forte rappresentanza femminile – 35% di donne manager. A livello di prima linea del Comitato Esecutivo, abbiamo garantito diversità nominando leader rappresentativi di tre diverse generazioni.

In fasi di trasformazione e in contesti di *stagility*, il ruolo manageriale è ancora più

decisivo: non solo guidare, ma ascoltare aspirazioni ed emozioni delle persone e aiutarle a connettere – ogni giorno - il purpose personale e di team alla mission e alla direzione aziendale. Rimanere solidi e autentici allo stesso tempo, anche in fasi di incertezza personale. Un carico di responsabilità da non sottovalutare. Nel nuovo contesto, è stato dunque importante ridefinire – con il coinvolgimento di colleghi, colleghe e manager - il sistema di valori e il nuovo modello di leadership necessario:

- tre i valori: Aim High, Spark Passion, Stand True che indicano non come essere, ma cosa fare, nello spirito di imprenditorialità necessario ad affrontare la trasformazione;
- quattro gli ingredienti principali della nuova Leadership Map: mindset imprenditoriale, saper abilitare lo sviluppo delle

ESPERIENZE e VISSUTI



persone e dell'organizzazione, saper creare relazioni collaborative dentro e fuori dall'organizzazione e avere autoconsapevolezza. Una leadership "aumentata", distribuita e diffusa, che sappia combinare le dimensioni dell'ambizione e della cura, l'analiticità e la passione.

AI al servizio (non al posto) delle persone

Sul fronte tecnologico, Fastweb+Vodafone è in prima linea nella sperimentazione e nell'utilizzo dell'AI per moltiplicare valore, non per ridurre costi. La tecnologia e l'AI sono al cuore della strategia di business e, conseguentemente, delle persone. Nel 2024 Fastweb

ha investito nella NeXXt AI Factory, il primo supercomputer NVIDIA in Italia, e in MIIA, il primo Large Language Model nativamente italiano, sviluppato con Mondadori e ISTAT per garantire privacy e conformità all'AI Act europeo. Questi strumenti hanno permesso di creare AI Work, una suite di soluzioni oggi utilizzata quotidianamente.

Naturalmente, dopo la messa a disposizione dello strumento e la definizione di un curriculum formativo tagliato su aree aziendali e *personas*, la strada rimane lunga: consolidare la sinergia persona-AI richiede che l'AI venga utilizzato quotidianamente come un partner e non come un sostituto, in linea con il principio 'human-in-the-loop'. Ogni decisione critica deve resta-

re validata da persone, ogni decisione supportata dall'AI deve essere comprensibile e spiegabile dalla persona di riferimento. I piani di formazione saranno adattati in base al livello di proficiency dei singoli che verrà mappato attraverso la Maturity Survey. L'efficacia del piano verrà misurata con indicatori quali l'adoption, il numero di usecase applicati, il tempo di acquisizione delle nuove competenze e di applicazione nel lavoro.

Il tempo liberato progressivamente viene destinato a sviluppo personale, attività a maggiore valore aggiunto e internalizzazione di attività storicamente svolte all'estero – generando benefici multipli: sviluppo e ingaggio per colleghi e colleghe, qualità per i/le clienti, risparmio dei costi.

Un'ulteriore trasformazione culturale che si innesta nella integrazione.

Formazione e innovazione: il nostro impegno per creare il futuro

Del resto, l'alleanza tra persone e tecnologie richiede investimento continuo e tra entrambe le parti. Non basta dotarsi di strumenti avanzati: serve coltivare un mindset di continuo apprendimento e miglioramento, oltre alle competenze per usarli con consapevolezza. La formazione è da anni priorità strategica. Le due aziende hanno una storia importante di programmi di upskilling e reskilling finalizzati a sviluppare competenze "future proof", che hanno portato a sfiorare 80 ore di formazione all'anno per dipendente e a ricollocare oltre il 20% dei colleghi e delle colleghe del Customer Care in funzioni tecniche come IT o gestione delle infrastrutture di rete. In questo senso, la fusione è un importante laboratorio di apprendimento. Coerenti con il nostro *purpose*, investiamo in programmi per la comunità e per l'abbattimento del *digital divide*: la Fastweb Digital Academy (scuola di formazione gratuita aperta a tutti i cittadini e le cittadine) ha formato più di 1 milione di persone su AI e cybersecurity, mentre il progetto LV8 (una ga-

ming app disegnata pensando ai NEET) ha coinvolto 55.000 giovani, rilasciato circa 100.000 Open Badge, raggiungendo 850 scuole e formando 5.000 docenti.

A queste iniziative si è aggiunto, a settembre 2025, un *hackathon* con 40 ragazzi e ragazze che hanno sviluppato soluzioni AI per la sostenibilità, premiando “Best Innovative Project” e “Best Inclusion Project”, con accesso gratuito a percorsi di formazione avanzata.

L'AI richiede di recuperare intelligenza collettiva e per questo inclusione. Oltre a ciò, ci impone di tornare un po' bambini: curiosi, empatici, capaci di immaginare. L'esperienza non basta più, perché la velocità del cambiamento rende rapidamente obsolete le conoscenze. Oggi serve il coraggio di mettersi costantemente in discussione. La vera guida è chi sa dare direzione modificando la rotta quando necessario, chi sa porre domande e sa tenere insieme visione e vulnerabilità.

Tre principi per il futuro

L'integrazione tra Fastweb e Vodafone Italia ci ha insegnato molto. Tre principi emergono con chiarezza e guidano il nostro sguardo verso il futuro.

Primo: l'ascolto è un'infrastruttura di fiducia, non una soft skill. Senza di esso, la trasformazione rischia di diventare una pratica au-



toreferenziale. La cultura non è comunicazione: se non è incorporata nei processi è solo buona intenzione. Secondo: la velocità non sempre coincide con l'efficacia. Prendersi il tempo per includere, accogliere le emozioni e legittimare l'incertezza non rallenta il cambiamento – lo rende sostenibile e lo accelera nella fase di implementazione. Terzo: le trasformazioni le fanno le persone, non le organizzazioni o le tecnologie. Serve riconoscere la sfida manageriale e supportarla; un linguaggio trasparente e la capacità di costruire relazioni di qualità. Ogni individuo, di qualsiasi generazione o background, troverà motivazione nella risposta a quattro semplici bisogni: essere conosciuti come persone prima che come dipendenti, vedere riconosciuti i propri risultati anche se piccoli, conoscere il proprio

ruolo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, essere informati e coinvolti nella strategia. Con coerenza. Perché la cultura non è ciò che diciamo ma ciò che agiamo e tolleriamo.

Le domande che ci interrogano: verso una scienza dell'integrazione

Ogni trasformazione autentica genera più domande che risposte. L'integrazione Fastweb+Vodafone non fa eccezione, e alcune tensioni restano aperte – non per incompletezza, ma per complessità intrinseca.

Sul piano organizzativo: come si misura l'efficacia reale di un modello di governance partecipata? Gli Integration Lead hanno generato coesione percepita, ma quali sono gli indicato-

ri oggettivi di impatto sulla qualità decisionale e sulla velocità di esecuzione?

Sul piano tecnologico: il principio human-in-the-loop è eticamente solido, ma operativamente sfidante. In contesti ad alta frequenza decisionale (customer care, network operations), dove tracciare il confine tra “decisione spiegabile” e “collo di bottiglia”? E come formiamo le persone non solo a usare l'AI, ma a contestualizzarne criticamente gli output senza esserne intimiditi? Sul piano culturale: abbiamo costruito fiducia attraverso l'ascolto, ma la fiducia è un asset fragile. Cosa accade invece quando vengono prese decisioni impopolari – razionalizzazioni, riorganizzazioni, scelte strategiche dolorose? Il modello partecipativo regge anche nelle fasi di contrazione, o è efficace prevalentemente nel-

ESPERIENZE e VISSUTI

Connettere reti. Integrare coscienze

di Walter Renna, *Chief Executive Officer Fastweb+Vodafone*

La fusione tra Fastweb e Vodafone Italia è molto più di un'operazione industriale: è un progetto nato da una domanda che guarda al nostro futuro, non solo al presente: come possiamo essere protagonisti dello sviluppo del nostro Paese? Abbiamo integrato reti, competenze e culture con la consapevolezza della responsabilità verso i nostri e le nostre clienti e verso l'Italia. Non abbiamo sommato risorse: abbiamo liberato nuove energie, guidati dai valori che ispirano il nostro Gruppo.

“Spark Passion” (ispiriamo le persone a crescere e ad abbracciare il cambiamento), “Aim High” (ci poniamo obiettivi ambiziosi e li realizziamo insieme) e “Stand True” (diamo l'esempio, manteniamo le promesse e facciamo sentire la nostra voce) sono i principi che orientano ogni scelta. Crediamo che l'arrivo dell'AI trasformerà società e settori industriali, migliorando la qualità delle decisioni – ma solo se la leadership resta consapevole e se le competenze evolvono con la stessa velocità dell'innovazione. Per noi, efficienza non significa automatismo: significa responsabilità e trasparenza.

Il nostro principio guida è la leadership della fiducia attraverso la quale bilanciare performance e sostenibilità, innovazione e tutela delle persone. In questo percorso, sappiamo che non basta costruire infrastrutture: serve costruire conoscenza. Per questo collaboriamo con alcune delle migliori realtà tecnologiche (come, per esempio, Cineca a Bologna) e culturali del Paese (come le Università Bicocca di Milano, Sapienza Università di Roma e Università degli Studi di Bari Aldo Moro) per offrire contenuti formativi capaci di alimentare un dibattito pubblico serio, consapevole e orientato al futuro.

Perché l'innovazione non è completa se non è compresa, condivisa e spiegata bene. I primi risultati, insieme all'esperienza maturata in anni di crescita nei servizi ICT innovativi, ci dicono che questa direzione è quella giusta. Oggi ogni decisione è anche un esercizio etico. E, nelle grandi operazioni industriali, vale il monito che ispira questo numero di FOR: là dove l'algoritmo si ferma, inizia la coscienza.

le fasi espansive? Sul piano della sostenibilità: abbiamo investito tempo ed energie umane enormi nei primi sei mesi. Questo approccio è replicabile in contesti con minore disponibilità di risorse? O il “lusso di rallentare per includere” è privilegio di pochi, creando un modello aspirazionale ma non generalizzabile?

L'evoluzione della governance

Guardando al futuro, la nostra sfida è costruire un ecosistema in cui ciascuno si senta parte di un progetto nuovo e “unico”, in un'a-

zienda dove la tecnologia amplifica il proprio potenziale senza sostituirlo. In questo scenario, serviranno due elementi non negoziabili:

- la competenza in materia di IA deve diventare un requisito imprescindibile per i C-level, non in termini di competenze tecniche, ma di capacità di porre le giuste domande etiche prima dell'implementazione. Le decisioni prese oggi sulla governance dell'IA definiranno l'infrastruttura del lavoro per i prossimi 50 anni: se sbagliamo ora, dovremo passare decenni a cerca-

re di rimediare. Spostare la discussione etica all'inizio del processo decisionale, prima della scelta dei fornitori e dei progetti pilota, non rallenta l'innovazione ma la dirige verso un vantaggio collettivo misurabile e sostenibile.

- la continua evoluzione del ruolo dell'HR. Da funzione transazionale, evolve in ponte strategico tra tecnologia e fattore umano: predittivo grazie ai dati, etico come garante dell'alleanza tra persone e tecnologia (inclusa l'employability futura), personalizzato per offrire esperienze su misura.

L'HR diventerà architetto di cultura e custode di un patto che tiene insieme performance e sostenibilità, tecnologia e umanità.

Silvia Cassano

Chief People Officer Fastweb+Vodafone e membro del Consiglio Direttivo di AIDP Lombardia.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>