

RISORSE UMANE

Un nuovo ruolo per il direttore del personale

La tecnologia e l'internazionalizzazione delle imprese rendono più strategica la gestione delle risorse umane, richiedono competenze maggiori e capacità di coniugare l'operatività quotidiana con una visione di business di lungo periodo.

Se ne è parlato nella tavola rotonda promossa da *World Excellence*

Chiara Osnago Gadda





È un dato di fatto: la funzione Hr sta passando da un ruolo statico e definito, che amministra il personale ed i processi di assunzione, formazione, valutazione e sviluppo, ad un ruolo dinamico, maggiormente coinvolto e responsabilizzato nei processi decisionali e di sviluppo aziendale.

È quanto emerge all'unanimità nel corso della tavola rotonda "Hr: quali strumenti mettere in campo per sostenere lo sviluppo", organizzata lo scorso maggio da *World Excellence*. Al dibattito, moderato da **Angela Maria Scullica**, direttore di *World Excellence* ed organizzato e coordinato dalla giornalista **Chiara Osna-goda Gadda**, hanno partecipato: **Paolo Citterio**, presidente nazionale Gidp, **Silvio Angeleri**, Personale, Organizzazione e Comunicazione Interna, direttore di funzione IMQ Spa; **Roberto Piana**, Human Resources director Mediterranean & Africa Region Coface S.A. Assicurazioni; **Alessandra Cintelli**, head of Hr & It Department Aedes Siiq Spa, **Andrea Bellini**, responsabile Hr Banca Widiba; **Fabio Comba**, Hr director NH Hotel Group, **William Griffini**, ceo di Carter & Benson.

Emerge, anzitutto, che la funzione Hr ha un ruolo fondamentale nella gestione delle aziende e, soprattutto, deve puntare su un mix di execution e strategia. Senza, ovviamente, dimenticarsi dei basic.

Come evolve la funzione con il nuovo che avanza?

CITTERIO Senza ombra di dubbio, il digitale sta modificando le metodologie di un tempo. Una volta i nostri dipendenti erano tutti sul business e modificavano le cose. Oggi non è più così: dobbiamo essere sempre più "business partner" delle imprese, elaborando tutte le strategie possibili. Personalmente

non sono più direttore del personale ma, nell'ultima impresa in cui ho lavorato, Bureau Veritas, ero partner dell'impresa. Riuscivo a vendere. Perché bisogna capire il prodotto e intervenire su tutti gli aspetti.

BELLINI Nella mia funzione, noto un ritorno al passato, ma in maniera evoluta. Ci si sta infatti riappropriando di quelle attività core delle Direzioni Risorse Umane (che negli ultimi anni se ne erano spogliate) che le consentono di esercitare nel contesto organizzativo un ruolo di business partner attrezzato e professionale. Questo perché si sta passando da un ruolo statico e chiaramente definito che amministra il personale ed i processi di assunzione, formazione, valutazione e sviluppo, ad un ruolo dinamico, maggiormente coinvolto e responsabilizzato nei processi decisionali e di sviluppo aziendale. Non è più possibile trattare i dipendenti come si faceva un tempo con percorsi di crescita lineari pensati per un'epoca in cui il mondo del lavoro era più stabile, prevedibile, e orientato in gran parte verso le c.d. "mansioni".

È quanto mai necessario, infatti, essere orientati al nuovo ed offrire una visione prospettica per essere competitivi sul mercato del lavoro ed essere in grado di attrarre, sviluppare e soprattutto trattenere persone di potenziale, ossia talenti. Inoltre, in realtà ancora relativamente piccole ma fortemente dinamiche ed in espansione come la nostra, le competenze sono importanti, ma le caratteristiche profonde (in termini di motivazione e tratti compatibili con la struttura dove la stessa verrà inserita) delle persone da inserire lo sono altrettanto. Diventa pertanto fondamentale la profonda conoscenza di ciascuna linea di business, del prodotto, mercato e contesto. Anche quando ci avvaliamo di società di

Head Hunting nelle nostre ricerche, è fondamentale creare occasioni di incontro e confronto con le business line di riferimento, in modo che gli head hunter che ci supportano abbiano una chiara visione del contesto nel quale la risorsa verrà inserita.

PIANA Arrivo dal mondo banking e seguo un'area territoriale che si occupa del mediterraneo e del mondo africano: gestisco pertanto, talenti molto diversi, che vanno però armonizzati tra loro. Quello che posso affermare è che, una volta, nei gruppi bancari, c'era questo criterio: se questa funzione non porta valore, allora la si esternalizza. Pertanto la focalizzazione deve puntare su "Hr solutions" più che non su "processi di routine". Dal nostro diziona-



PRESENZA FEMMINILE

«Nei prossimi cinque anni vedremo sicuramente ancora crescere la presenza femminile nel ruolo Hr», afferma Paolo Citterio, presidente nazionale G.I.D.P.

caratterizzante della funzione Hr. Ora sono il Direttore del Personale di IMQ Group, una importante realtà italiana nel settore dei servizi certificativi, con 700 dipendenti e centinaia di collaboratori esterni: anche in questo contesto la nostra Funzione ha un ruolo fondamentale nella gestione dell'azienda. Ci deve essere una stretta correlazione tra

rio abbiamo anche eliminato la parola "strategia" sostituendola con "piani d'azione". Oggi, infatti, servono tempistica e metodi che portino valore concreto.

ANGELERI Io, al contrario, ritengo che le RU debbano assolutamente fare, o contribuire a fare, strategia. Ho una lunga esperienza in grandi multinazionali dove il quesito neppure si pone, nel senso che è scontato che la capacità strategica sia un elemento

strategia ed execution, sorretta dalla padronanza delle competenze di base.

Qual è dunque oggi la vera identità dell'Hr manager?

COMBA L'Hr, a mio avviso, è un manager che in Italia è ancora in cerca di una identità forte e precisa. Qualche anno fa ad esempio, il Cfo era poco considerato mentre, oggi, siede addirittura di diritto nel Board. Le percentuali, peraltro, ci dicono che la nostra funzione non è vista benissimo per la crescita verso il ruolo di Ceo: solo il 4% circa degli Hr può aspirare a diventare un Direttore Generale. L'Hr manager, in realtà, dovrebbe essere un buon project manager ed infatti, un Hr giusto è quello che presidia il metodo, ne sa di soluzioni e di processi e fornisce elevata sensibilità sulla gestione delle persone. Questi sono gli unici motivi per cui un Ad dovrebbe farci entrare nella "sala dei bottoni".

CITTERIO Agli inizi della mia carriera io facevo le paghe, c'erano disciplina e prodotto. Successivamente, negli anni '70, formazione e sviluppo. Non eravamo nel board perché non c'era questa abitudine. Oggi se sei nel board è perché sei partner e ce la fai. Non sono ancora in molti, ma il numero è sicuramente aumentato.

CINTELLI L'Hr manager è sempre di più un ruolo trasversale all'interno delle organizzazioni, che deve essere in grado di coniugare l'operatività quotidiana con la capacità di progettare a medio lungo termine leve strategiche per migliorare il business. Deve saper interagire con tutte le funzioni aziendali comprendendone i processi, conoscendone le competenze ma soprattutto il business. Ritengo che noi Hr dovremmo recuperare una funzione sempre più centrale all'interno delle organizzazioni, lavorando sulla People Value



EXECUTION E STRATEGIA

La funzione Hr ha un ruolo fondamentale nella gestione delle aziende e, soprattutto, deve puntare su un mix di execution e strategia. Sopra, un momento del dibattito.

e sulle competenze, nonché migliorare la nostra credibilità anche attraverso la definizione di strumenti misurabili, oggettivi che valutino le competenze con orizzonti di medio – lungo periodo.

COMBA Sono d'accordo anche se però farlo sull'area hard è facile, su quella soft molto meno. Engagement, customer satisfaction e margine: bisogna puntare su questo loop virtuoso che connette i tre indicatori con una correlazione diretta ormai scientificamente dimostrata.

GRIFFINI Negli ultimi 20 anni ho visto vari tentativi di chi faceva cose per non perdere il treno e, sicuramente, gli strumenti per valutare servono. A mio avviso, però, sono coerenza, etica ed esempio gli elementi che un Hr deve tenere fissi come un baluardo. Bisogna, infatti, difendere le ingiustizie organizzative. Voglio, cioè, porre l'enfasi su una riflessione: il problema di fondo, infatti, è quello di entrare in una job così personale...come lo formo...come fare a delegare la rela-



HR COME INTERPRETE

«L'Hr manager deve anche saper interpretare il clima reale dell'azienda costituendo "l'antenna politica" del top management», dice Silvio Angeleri, Personale, Organizzazione e Comunicazione Interna, direttore di funzione Imq Spa



COMUNICAZIONE E CONSAPEVOLEZZA

«Uno dei temi più importanti da affrontare è quello della comunicazione e della consapevolezza dell'azienda», spiega Roberto Piana, human resources director mediterranean & africa region Coface S.A. Assicurazioni

zione con le persone?

ANGELERI Sono d'accordo su molto di quanto è stato detto da chi mi ha preceduto: aggiungo che l'Hr manager deve anche saper interpretare il clima reale dell'azienda costituendo "l'antenna politica" del Top Management. La Direzione del Personale inoltre ha un ruolo etico e deve costituire un esempio concreto di integrità e correttezza.

Dunque, alla luce di queste dichiarazioni, appare evidente che la compensation non ha dunque più l'importanza fondamentale di un tempo. Ma il piano incentivi a lungo termine?

COMBA Se aiuto a far maturare le competenze, è certo che fidelizzo le risorse. E' chiaro che occorre dare molto presto la sensazione che si offre la possibilità di aumentare l'employability delle persone che assumiamo.

CITTERIO Questo è vero fino ad un certo punto. I giovani, infatti, con il digitale che va alla grande, apprezzano i piani di formazione.

Del resto, se non sei adeguato, sei finito.

BELLINI Ad oggi la sfida è armonizzare le esigenze di sviluppo dell'organizzazione con le esigenze di sviluppo delle persone. Wibaba è la banca on line di Monte dei Paschi di Siena. Siamo nati nel settembre 2014 dopo un solo anno di "gestazione" ed ora stiamo spingendo molto sull'innovazione (solo per le applicazioni IT e implementazione della piattaforma i nuovi rilasci continui). Cerchiamo infatti di "dare da mangiare" proponendo ogni giorno nuove sfide. E l'obiettivo finale è quello del business.

I piani di incentivazione non hanno dunque la stessa importanza dei piani di carriera?

PIANA Uno dei temi più importanti da affrontare è quello della comunicazione e della consapevolezza dell'azienda. Gli obiettivi, infatti, non devono rimanere nella stanza del Cfo, e devono essere concreti e condivisi. Anche la parte di premio sui risultati deve essere molto



RUOLO TRASVERSALE

«L'Hr manager è sempre di più un ruolo trasversale all'interno delle organizzazioni», afferma Alessandra Cintelli, head of Hr & It Department Aedes Siiq

efficiente. Da molto tempo, personalmente, sto proponendo per il management obiettivi triennali e un piano di compensazione legato agli obiettivi del periodo. I talenti, del resto, dopo un po' di tempo se ne vanno e, pertanto, bisogna cercare di avere anche piani di successione.

CITTERIO Bisogna creare i successori, ma non aspettare che siano i capi a farlo. In Techint, già negli anni '90 facevano i piani triennali.

ANGELERI Ovviamente questo dipende anche molto dalla figura professionale in questione.

COMBA Occorre porre attenzione sul fatto che si sta affacciando l'elemento del lavoro agile, del come lavori. Se l'azienda è quella che ti costringe ad essere presente anche se stai male o se invece ti permette di lavorare dove vuoi. Che nella sintesi si traduce in azienda tradizionale contro azienda evoluta.

GRIFFINI Una volta, se i dipendenti uscivano dall'ufficio prima delle 17.00, domandavo loro il perché; ora, invece, non lo faccio più, ma sono le singole risorse ad avermi consentito questo. Smart working, ma con la testa: devo prima fidarmi di te, perché, diversamente, sarebbe come dare una bicicletta a chi è invalido.

CITTERIO Pensiamo alle figure professionali che conosciamo. La mia segretaria in Techint riceveva tantissime telefonate e non lavorava da casa, ma se lo avesse fatto, avrebbe risparmiato tempo e costi.



RUOLO DINAMICO

«Si sta passando da un ruolo statico ad un ruolo dinamico, coinvolto nei processi decisionali e di sviluppo aziendale», dice Andrea Bellini, responsabile Hr di Banca Widiba

Italia ad introdurre il telelavoro, sulla carta, perché poi di fatto le richieste non arrivavano alla direzione del personale perché si fermavano ai capi diretti.

BELLINI Non dimentichiamoci però, che nel nostro Paese è importante anche valutare il quadro nor-

Pensiamo anche a quelli...Lo Smart Working è molto vantaggioso laddove si può fare.

CINTELLI Lo smart working sta diventando sempre di più uno strumento di attraction e retention, ma la più grande difficoltà di implementazione in Italia è data soprattutto da un problema culturale di fiducia nei propri collaboratori. Ho lavorato in un grande gruppo farmaceutico che è stato tra i primi in

competenze internazionali. Il megatrend è infatti l'internazionalizzazione. Nel caso che mi riguarda per esempio, il Gruppo IMQ è già una piccola multinazionale con personale e stabili organizzazioni in Cina, Spagna, Polonia, Turchia e Dubai. Gli Hr Manager dovranno, presto o tardi, ma più presto che tardi, avere abilità specifiche nella gestione del personale straniero e dei distaccati italiani all'estero.

CITTERIO La nostra è una nazione con 3.200 aziende sopra i 250 dipendenti, mentre in Francia ed in Germania ce ne sono 10 volte in più. E crescono. Però, ci sono anche sindacati forti. Sul discorso delle donne, oggi il numero di Hr è cresciuto moltissimo: nel 1976 ad esempio, quando nacque G.I.D.P., ce ne era una sola. Oggi, ce ne sono 2.600 su 4.250: più della metà e, questo, mi fa dunque pensare che nei prossimi cinque anni vedremo sicuramente ancora crescere la presenza femminile in questo ruolo.

COMBA Le ultime ricerche sulla professione ci dicono che bisognerà

La funzione di Hr svolge un ruolo strategico di fondamentale importanza nella gestione delle risorse umane e dei modelli di business

mativo. Spesso, infatti osserviamo un mancato adeguamento del legislatore o ritardi rispetto alle esigenze espresse dal mercato del lavoro che richiederebbero invece interventi più "tempestivi".

Come evolverà dunque la professione nei prossimi cinque anni?

ANGELERI Ci sarà sicuramente una componente importante di

lavorare sempre di più sulle competenze trasversali; inoltre in Italia si propongono due temi scottanti: l'invecchiamento della popolazione e quanto stiamo spingendo il motore al massimo. L'Hr in tal senso, deve sicuramente operare di più sul benessere organizzativo in quanto, più si sta bene, tanto più si lavora bene e quanto più si sta bene, tanto



REQUISITI IMPORTANTI

«In fase di colloquio preferisco prendere persone che conseguono risultati importanti nello sport, che denota capacità di sacrificio e intelletto nobile», afferma William Griffini, Ceo di Carter & Benson

più si è disposti a dare. Se un'azienda punta anche su questi fattori, allora è un'azienda che pensa al futuro: in NH ad esempio stiamo facendo importanti investimenti sul benessere degli ospiti ma anche dei colleghi per favorire ambienti ad alto rendimento.

CINTELLI Concordo, questa è una grande leva di retention e di attraction. Una delle cause principali per cui le persone lasciano le aziende è proprio il clima aziendale che vi si respira. Se in azienda non stai bene, cerchi altrove.

GRIFFINI Quarantatré anni fa, quando sono nato, entravi in azienda e bisognava combattere, ci hanno insegnato un'ansia strutturale. Ora, sto combattendo per una felice anarchia: se sei sereno, dai il meglio di te stesso. Lo sport accomuna molto queste caratteristiche ed ecco perché, ultimamente, in fase di colloquio preferisco prendere persone che conseguono risultati importanti nello sport, che denota capacità di sacrificio e intelletto nobile.

PIANA L'ambiente sereno è sicura-

mente importante e rappresenta un plus non da poco. Ma occorre anche ricordare che per le persone da 20.000/23.000 euro lordi o da 30.000 euro lordi con famiglia, avere un lavoro è soprattutto un tema di stabilità operativa e la solidità del gruppo per loro è l'elemento più importante.

ANGELERI Comunicare, comunicare, comunicare: e spingere molto sul welfare. Queste le principali direttrici da seguire.

COMBA Sono d'accordo. Investire sul welfare vuol dire fornire servizi e prodotti ad alto valore aggiunto.

Cos'è oggi il welfare aziendale?

GRIFFINI Vuol dire tante cose. In Carter & Benson ad esempio, abbiamo un'area ludica con giochi, accordi con palestre vicine all'ufficio, accordi con bar limitrofi al posto dei ticket restaurant, assicurazioni personali, Bike MI e tessera del tram gratis per tutti, ... Inoltre, le donne, le ho vestite tutte da Zara con un bonus di 200 euro. Piccoli gesti, che però fanno la differenza. Abbiamo inoltre esasperato la tecnologia, siamo full virtual desktop il che significa che, da qual-



INVESTIRE SUL WELFARE

«Investire sul welfare vuol dire fornire servizi e prodotti ad alto valore aggiunto», dichiara Fabio Comba, Hr Director di NH Hotel Group

siasi device dell'azienda, siamo in ufficio nel mondo.

BELLINI Come settore (Credito) e come gruppo bancario devo riconoscere che ci siamo sempre distinti in tema di Welfare con pacchetti orientati alla sanità ed alla previdenza di tutto rispetto. Ora per migliorare questo pacchetto ci stiamo muovendo su due fronti, quello del c.d. premio sociale, in coerenza con le politiche di welfare proprie del Gruppo (e tenendo conto del quadro normativo in tema di agevolazioni per la retribuzione di risultato e/o sostegno al welfare) w quello del "benessere organizzativo", lavorando su un concept della nostra futura nuova sede con l'obiettivo di fare lavorare i colleghi nelle migliori condizioni possibili.

COMBA Noi abbiamo creato un sistema di Welfare in collaborazione con Assolombarda e attraverso una piattaforma online offriamo un set di prodotti e servizi che spaziano dall'assicurazione sulla salute agli acquisti su Amazon.

Qual è dunque in definitiva la collaborazione tra IT manager ed Hr? Si va verso una convergenza dei ruoli?

CINTELLI Sicuramente sì ed io ne sono l'esempio concreto visto che mi occupo sia di Hr che di Ict. Stiamo parlando di due funzioni trasversali all'organizzazione che entrano sempre di più nei processi aziendali e di comunicazione soprattutto con l'espandersi del digitale.

GRIFFINI Io non sono d'accordo. L'It è ostacolato. Evolviamo allora il job title e se potessi rifare gli acronimi aziendali, lo renderei un po' più social e meno It.

COMBA Così come l'Hr sta evolvendo, anche il "vecchio" It sta scomparendo: solo un IT forte sul digitale e sui processi di business può aspirare a sedere nel Board. ■