

FATTORE INNOVAZIONE

Perché Internet
crea un
ecosistema
favorevole
a tutte
le imprese

Luca Ascani.
Il caso Populis,
new-co di successo

Luca Colombo.
Le ultime frontiere
di Facebook

Guy Kawasaki.
Che cosa ho imparato
da Steve Jobs





POLITICHE HR. Recruiting e gestione delle risorse umane in discussione

Il mondo cambia, noi troppo poco

La cultura top-down, ancora oggi imperante in Italia, e le ridotte dimensioni delle nostre aziende frenano la valorizzazione di manager competenti e di giovani talentuosi

di **Raul Alvarez** e **Elin Miroddi**

Che dalle crisi possano nascere le opportunità, ne ha dato prova il 3° Forum delle Risorse Umane, organizzato da Comunicazioneitaliana.it, di cui “L’Impresa” è media partner, che si è svolto a Roma lo scorso 19 ottobre. Dalle numerose tavole rotonde sono emersi spunti, idee, voglia di dire e soprattutto di fare, di trovare insieme una via d’uscita, senza aspettare soluzioni dall’alto perché oramai, si sa, occorre rimboccarsi le maniche come nel dopoguerra. E in fondo una guerra è in atto: quella contro la speculazione finanziaria. Le regole sono state stravolte, e non potranno tornare indietro.

Diversi i temi sul tavolo: il welfare per la competizione globale, l’internazionalizzazione, il crowdsourcing, l’autoimprenditorialità e persino lo start-up di un movimento dal nome emblematico Movinsieme (Movimento Interassociativo per lo Sviluppo delle Imprese e della Managerialità Emergente): un appello per restituire dignità al lavoro qualificato dei manager.

Ne fanno parte membri di diverse associazioni di categoria fra le quali Cida Lazio, Isfol, AidpLazio, e altre stanno per abbracciare il progetto. «Viviamo tempi difficili – sostiene **Michele Tripaldi**, presidente Aidp Lazio e co-fondatore di Movinsieme –, ma non possiamo restare a guardare. In questo paese troppi manager sono a spasso o sottoimpiegati, perché le piccole imprese mancano di una cultura manageriale capace di valorizzarli. E le grandi, quelle con una cultura manageriale adeguata, sono troppo poche. Ma possedere un patrimonio di competenze e non utilizzarle è un freno alla crescita del paese. Il movimento nasce per contribuire a rimuovere gli ostacoli all’impiego di competenze manageriali qualificate. Non ci contrappiamo ad

altre associazioni imprenditoriali – assicura Tripaldi – anzi ci piacerebbe fare rete».

La recessione viene da lontano

Che cos’è che non funziona nel nostro paese sebbene, in teoria, potremmo avere tutti i numeri per emergere? Sono in molti a chiederselo. Le risposte vengono da più fronti. **Marco Masella**, presidente della Scuola di Palo Alto, presenta una serie di dati che fanno impallidire, a cominciare da quelli provenienti dal World Economic Forum 2010. L’Italia, la settima potenza mondiale, in fatto di “Competitività globale” risulta al 48° posto. Per la “Facilità nel condurre le attività economiche” al 45°. “Facilità nel pagare le tasse”, 135°. “Rispetto dei contratti” 156° posto, e via di questo passo. In un’altra ricerca internazionale, all’affermazione “Il nostro popolo non è perfetto ma la nostra cultura è superiore”, il 69% degli italiani risponde positivamente. Come leggere questi dati? «Tendiamo a sopravvalutarci – risponde Masella – e questo non ci fa percepire l’urgenza del cambiamento». Altre voci del coro rincarano la dose: «La complicazione amministrativa da noi è pari solo a quella della vecchia Urss – sostiene **Filippo Abramo**, presidente nazionale Aidp e presidente European Association for People Management –, abbiamo 160 mila leggi mentre i nostri cugini tedeschi 4000, eppure discendiamo entrambi dal diritto romano! Conseguenza: le multinazionali non investono qui, troppe tasse, troppa burocrazia, troppa incertezze nel diritto». Persino **Antonio Naddeo**, capo dipartimento Funzione Pubblica mette il dito nella piaga: «Nonostante la crisi, nella Pubblica amministrazione ci sono ancora troppi sprechi. Non riusciamo a chiudere Enti con 70 dipendenti, figuriamoci le Province. E poi un paradosso: nella Pa abbiamo professio-



nisti che occupano posizioni strategiche, medici ad esempio, con contratti CoCoCo. E nessuno che si mette attorno a un tavolo per risolvere il problema». Allora che fare? Masella propone un Manifesto per lo Sviluppo articolato in 7 punti: 1) *Semplificare*, basti pensare che, solo per le paghe, ci sono 270 regole. 2) *Misurare*, valorizzare le persone passa per la misurazione. 3) *Pianificare*, organizzarsi, darsi compiti minimi ma realizzabili, non puntare solo ai grandi progetti. 4) *Eliminare i privilegi*. 5) *Eliminare il lavoro interinale*, era una bella idea ma non ha funzionato. 6) *Ridurre le tasse*, percentuali più basse porteranno investimenti, lavoro e limiteranno l'evasione. 7) *Etica politica*, nessuno dovrebbe lavorare in politica per più di dodici anni. Ma di tutte queste idee la più fattibile da cui cominciare è senz'altro la terza: meglio puntare su
t a n t i

Puntare su l'employee engagement

Una delle questioni centrali dibattute è stato l'engagement, quell'energia motivazionale che lega le persone all'azienda, generando risultati di business che, in tempi di crisi, rischia di perdersi. Come mantenerla? Un caso singolare quello presentato da **Paola Sollima**, direttore Hr Consip, azienda al 100% di proprietà del ministero dell'Economia e delle Finanze. Azienda pubblica, e al contempo s.p.a., con logiche di assunzione simili a quelle di un'azienda privata. Quando Paola Sollima (proveniente da aziende multinazionali) è entrata in Consip, ha notato subito l'impegno

dei dipendenti sul lavoro. L'insoddisfazione riguardava semmai i sistemi gestionali. «La traduzione

piccoli progetti attuabili piuttosto che su mega progetti irrealizzabili.

letterale di engagement - precisa Sollima - è "fidanzarsi", ciò presuppone una partnership. Ma il processo Hr è tipicamente top-down. Per migliorare la percezione del sistema gestionale e generare engagement,



abbiamo infranto il vecchio paradigma facendo ridisegnare dai dipendenti stessi il dizionario delle competenze. Il 70% di loro ha fornito il proprio contributo sul wikipedia aziendale. In seguito abbiamo chiesto di auto-valutarsi sulle competenze rilevate. Infine abbiamo organizzato i profili professionali e gli standard di riferimento con un forte coinvolgimento dal basso e a costi zero. Questo modo di operare ha riavvicinato i dipendenti ai processi gestionali e rafforzato l'engagement».

La cultura top-down frena il cambiamento

In un'altra tavola rotonda, **Enrico Gambardella**, direttore Risorse Umane Dom-pè Farmaceutici, nel criticare la cultura top-down, ancora oggi imperante, è andato oltre: «La motivazione del personale non deve passare dal direttore Hr, deve venire da ciò che le persone sanno fare. Così anche l'innovazione: non deve essere nelle mani del presidente ma di chi ha le idee». E ancora: «In azienda tutti dovrebbero assimilare il know how del responsabile Hr, sino a rendere superflua la nostra funzione», una visione empowerizzante accolta da un grande applauso. L'engagement è un costrutto recente che va a integrare quello di people satisfaction e analisi di clima.

Le definizioni sono diverse e gli approcci vari. Ma un'idea trova tutti d'accordo: l'employee engagement incide positivamente sui risultati di business. Forse è per questo che la domanda di survey sul tema è cresciuta. A sostenerlo è **Stefano Carlin**, business director di Tns Italia, una multinazionale di ricerche di mercato, attiva anche nel marketing interno. «Oggi viene richiesto ai comparti Hr un coinvolgimento diretto e integrato con il Business. La funzione Hr ha il compito di monitorare, supportare e migliorare il livello di engagement dei dipendenti, ma anche di garantire performance efficienti, oltre a buoni livelli di retention delle risorse. L'ascolto dell'esperienza del dipendente si focalizza su 4 fattori: *engagement, leadership, goals & strategies e organizzazione* e permette di individuare le aree di criticità. Indicatori sintetici e attendibili evidenziano aree di successo e necessità

di intervento. Successivamente, sulle aree segnalate l'Hr manager, di concerto con la direzione, imporrà poi le proprie strategie e le soluzioni finalizzate al miglioramento della vita organizzativa».

Potenziare l'individuo con il coaching

Altro tema emergente: il coaching. Scoprire le proprie qualità, e divenire protagonisti della propria crescita personale, aiuta le persone a ritrovare lo slancio in tempi difficili. Sono in molti a crederlo, prima fra tutti **Roberta Nonni**, responsabile progetto Internal Coaching e Mentoring di UniCredit Banca, e coach certificata Pcc, che ha presentato un'interessante esperienza avviata già da tempo dal maggiore polo bancario italiano. «Tutto ha avuto inizio nel 2004 - ricorda Nonni - con il progetto "Leadership for results". Allora c'era stata una fusione con sette banche, ognuna delle quali dotata di forte riconoscibilità sul territorio. La sfida era riuscire a creare un dna comune». Come spesso accade nei progetti di integrazione culturale, occorre lavorare sulla dimensione emotiva del cambiamento. Ed è quello che ha fatto UniCredit, avvalendosi di uno dei leader in questo campo, Daniel Goleman. È stato lui, con la sua collaboratrice Annie McKee, a dare i natali a un piano formativo ambizioso che ha coinvolto tutta la fascia manageriale. Risultato? «I manager sono riusciti a motivare il personale, nonostante il difficile periodo, senza far leva sull'incentivo economico, ma solo sul riconoscimento dei propri uomini, e delle loro competenze, come patrimonio inestimabile dell'azienda». E, da quanto riferisce la Nonni, questa pare sia stata la carta vincente. Dalla divulgazione dei fondamenti della teoria di Goleman, si è passati poi ad allenare un'ampia fascia manageriale sullo sviluppo di una delle principali skill dell'intelligenza emotiva: l'auto-consapevolezza. Ed eccoci al coaching. Nel 2005 ha preso il via un programma mirato a preparare, e certificare, i coach interni. Quelli di "prima generazione" sono stati impegnati a tempo pieno, spostandosi nelle varie sedi territoriali. Oggi si punta a "coach part-time. Ma il fatto che una funzione così delicata sia affidata al personale



Raul Alvarez, partner Inalto, consulente e formatore ideatore di Laboratori di intelligenza conversazionale, r.alvarez@inalto.it



Elin Miroddi, partner Inalto, consulente in innovation management e coach, e.miroddi@inalto.it



interno non genera resistenze? «Inizialmente abbiamo risolto questo problema – spiega Nonni – assicurandoci che coach e coachee non si conoscessero. In seguito abbiamo scoperto che quello che poteva sembrare un problema era un punto di forza. Infatti, conoscendo dal di dentro la realtà aziendale, i coach interni hanno finito per godere di massima fiducia da parte dei coachee. A questo risultato ha contribuito anche l'autorevolezza che la dirigenza ha conferito al ruolo del coach interno, comunicandone con orgoglio la sua istituzione».

La doppia faccia dell'internazionalizzazione

Altro tema caldo sollevato dal Forum, l'internazionalizzazione nella sua duplice accezione di minaccia od opportunità. Filippo Abramo, da anni più all'estero che in Italia, nota alcune idiosincrasie: «L'internazionalizzazione rischia di essere una minaccia in un paese provinciale come il nostro. E la colpa non andiamo a cercarla all'esterno, nelle leggi o nello Stato, la colpa è nostra. Da noi vige ancora l'idea erronea che solo se non trovi lavoro in Italia ti trasferisci all'estero. L'estero è visto dunque come un ripiego, anziché come opportunità. È il motivo per cui ai colloqui di selezione i nostri giovani spesso storcono il naso quando gli chiedono se sarebbero disponibili a lavorare fuori dall'Italia. I nostri laureati del Politecnico sono molto richiesti all'estero e questa è un'opportunità, solo per loro. Diventa una minaccia quando gli sbocchi professionali finiscono per trovarli fuori. Sono circa cinquantaseimila i laureati in materie scientifiche che oggi lavorano all'estero. Perdere le menti migliori è un danno inestimabile per il nostro paese». Dunque, internazionalizzazione opportunità o minaccia? «È una opportunità – prosegue Abramo – se pensiamo che i nostri prodotti all'estero sono apprezzati, ma è una minaccia se poi non riusciamo a esportarli. Basti pensare che in Cina uno degli spaghetti che va per la maggiore è un prodotto spagnolo!». Allora il fatto che le multinazionali stiano comprando tutti i nostri marchi è un'opportunità? Su questo Abramo ha delle riserve, ma c'è chi la pensa diversamente. ■

Con l'acquisizione, cambia la cultura manageriale

L'opinione di **Emiliano Maria Cappuccitti**, direttore Hr Peroni

Nel 2003 Birra Peroni, azienda italiana, con un secolo e mezzo di storia, viene acquisita dal gruppo sudafricano SABMiller, secondo produttore mondiale di birra, presente in 60 paesi e in tutti i continenti. Già qualche anno prima aveva iniziato a fare i primi passi verso l'internazionalizzazione. Ma con l'arrivo del gruppo SABMiller il processo giunge a termine e Peroni Nastro Azzurro diventa un marchio leader nel mondo. Ne parliamo con Emiliano Maria Cappuccitti, attuale direttore Hr Birra Peroni SpA.

L'unico modo per far diventare internazionali i nostri prodotti è essere acquisiti?

Ho sempre lavorato per multinazionali, conosco poco le aziende italiane, ma credo che siano troppo piccole per fare sistema e aggredire i mercati esteri. Il lancio internazionale di Peroni Nastro Azzurro ha consentito a questo brand di diventare leader nel mondo. Ciò è stato possibile grazie anche al fatto che abbiamo salvaguardato l'identità nazionale, perché abbiamo capito che ciò che si acquista è un made in Italy. Nel 2005 abbiamo lanciato Peroni Nastro Azzurro con sfilate di moda, a Londra, Stati Uniti, Australia, America Latina. Risultato: oggi esportiamo il 30% della nostra produzione. Da azienda prettamente italiana non avrebbe avuto probabilmente le risorse per un simile lancio.

Dunque l'acquisizione è stata un'opportunità?

Credo sia perlopiù opportunità, basti dire che ha permesso di mantenere tre stabilimenti produttivi (Roma, Bari, Padova). Senza l'investimento di SABMiller, l'attuale 30% di export oggi non ci sarebbe. E forse nemmeno gli stabilimenti. Un nostro brand con una sua storia importante è stato rivitalizzato grazie a SABMiller. La minaccia semmai è che in Italia ci si laurea in ritardo di tre anni rispetto agli altri paesi e che le lingue rappresentino un limite. Occorre saper comunicare con persone di culture e lingue diverse, ma qui questa competenza non è ancora diffusa.

Come è cambiata la politica Hr con l'internazionalizzazione?

Nelle posizioni chiave oggi abbiamo personale straniero. Il nostro amministratore delegato è spagnolo. Il capo dello sviluppo sostenibile, colombiano. Poi abbiamo italiani che lavorano all'estero. Per fare carriera da noi oggi devi fare esperienza all'estero. La mobilità internazionale è diventato un fattore di successo.

Come avviene oggi il recruiting e a cosa attribuite maggiore importanza?

Diamo valore a chi ha fatto studi all'estero o ha alle spalle una carriera internazionale; a giovani aperti a essere trasferiti in contesti diversi da quello nazionale. Guardiamo alle attitudini più che alle competenze, queste ultime si imparano, ma le attitudini molto spesso restano.



Emiliano Maria Cappuccitti