

## Dagli abissi alla superficie Gli HR tornano a respirare

A cura della redazione

*Da business partner a business enabler: l'HR necessita di competenze specifiche per portare contributi importanti all'agenda strategica dell'impresa e aiutarla a navigare tra i paradossi del contesto attuale. Ecco cosa emerge dall'Agenda HR 2017, realizzata da OD&M Consulting, in collaborazione con Este, per il quarto anno consecutivo.*

Globalizzazione, demografia, tecnologia, flussi migratori, cambiamenti di normativa: sono questi gli ambiti della disruption che le società stanno vivendo e che si traducono in nuovi modi di lavorare. Come la gig economy, per esempio, oggetto della nostra copertina. Che cos'è? Quali impatti avrà sul sistema lavoro?

“Lungi dall'ignorare questi temi”, ha sottolineato in apertura Simonetta Cavasin, Amministratore Delegato di OD&M Consulting, “coloro che lavorano nella funzione Risorse Umane di grandi e piccole aziende devono ripensare la propria presenza, a partire dalla presa d'atto di un contesto che influenza il modo di stare nell'organizzazione e la relazione tra questa e le persone”.

Le risposte degli intervistati – raccontate nel corso dell'evento di presentazione della survey da Rossella Riccò, Senior Consultant dell'area studi e ricerche di OD&M Consulting – mostrano che a prevalere è, a tutt'oggi, l'approccio tradizionale alla gestione del personale; una gestione di tipo ancora molto amministrativo e poco strategico. Eppure, emerge una maggiore attenzione all'organizzazione come sistema integrato di attività che le persone svolgono. Ecco perché è in crescita, presso coloro che lavorano nella funzione, una capacità di guardare al lungo periodo, che aiuti l'azienda a cogliere in anticipo i trend del contesto esterno nell'ottica di dare maggiore slancio all'innovazione.

### Un HR strategico?

Per la maggioranza delle Direzioni intervistate l'HR ha, o dovrebbe avere, un ruolo molto strategico. Gli HR, a loro volta, si considerano strategici (72%) o molto strategici (15%), ma



L'apertura del convegno



Il tavolo dei relatori. Da sinistra, Simonetta Cavasin, Chiara Lupi, Rossella Riccò, Gabriella Bagnato

c'è ancora una parte di loro (12%) che non ritiene di partecipare alla strategia aziendale. Al di là di quanto percepito, nei fatti, il 71% del campione HR viene coinvolto nella definizione della strategia o nel fornire informazioni utili alla costruzione della stessa.

Rimangono tuttavia alcuni fattori frenanti la strategicità delle Risorse Umane, quali la troppa operatività, la mancanza di spazi per via di un accentramento delle decisioni nelle mani delle Direzioni o l'incapacità di rendere visibili i risultati delle attività al resto dell'organizzazione. Un 20% lamenta poi la mancanza di dialogo con il board.

Dall'altro lato, le Direzioni riconoscono la strategicità della funzione, ma confinano l'HR a un ruolo operativo ritenendolo incapace di misurare i risultati.

### **Le sfide dell'HR tra organizzazione e persone**

Al primo posto delle sfide 2017, secondo il parere degli HR, si posiziona il supporto ai line manager per migliorare la gestione dei team (60%). Subito dopo si incontrano la gestione del cambiamento (55%) e lo sviluppo della leadership (54%). L'HR si pone pertanto come "guida delle persone in azienda".

La gestione del cambiamento è di primaria importanza anche per le Direzioni, insieme all'identificazione delle competenze chiave per l'organizzazione (a pari merito per il 64%) nonché a un intervento sulle performance. Obiettivo: aumentare la produttività. Segue una richiesta di attenzione per la gestione del talento e lo sviluppo di nuove modalità di lavoro a sostegno dell'innovazione.

### **Attività e competenze per supportare la strategia**

Considerandosi primari veicoli di diffusione della cultura organizzativa e agenti di cambiamento, gli HR nel 2017 si dicono prevalentemente impiegati nella creazione di ambienti di lavoro aperti al cambiamento in cui le persone sono engaged, stanno bene e riconoscono il valore del lavoro. Inoltre ritengono di impiegare le proprie energie nella gestione efficace delle tensioni fra la necessità di cambiamento, da una parte, e la richiesta di standardizzazione, dall'altra, e tra i bisogni delle persone e quelli dell'organizzazione.

Le Direzioni si aspettano che l'HR sia sempre più colui che trasforma le pressioni di cambiamento, interne, ma soprattutto esterne, in opportunità per l'azienda. Affinché ciò avvenga è necessario che l'HR abbia uno sguardo attento al contesto e una capacità di cogliere i trend per reagire prontamente. Solo così sarà davvero business enabler.

Stando a queste considerazioni diventa sempre più importante allenare alcune competenze fondamentali; nove, per la precisione, come indica il modello di Ulrich 2016 (si veda figura alla pagina seguente).

Al centro del modello proprio il ruolo di 'paradox navigator'.

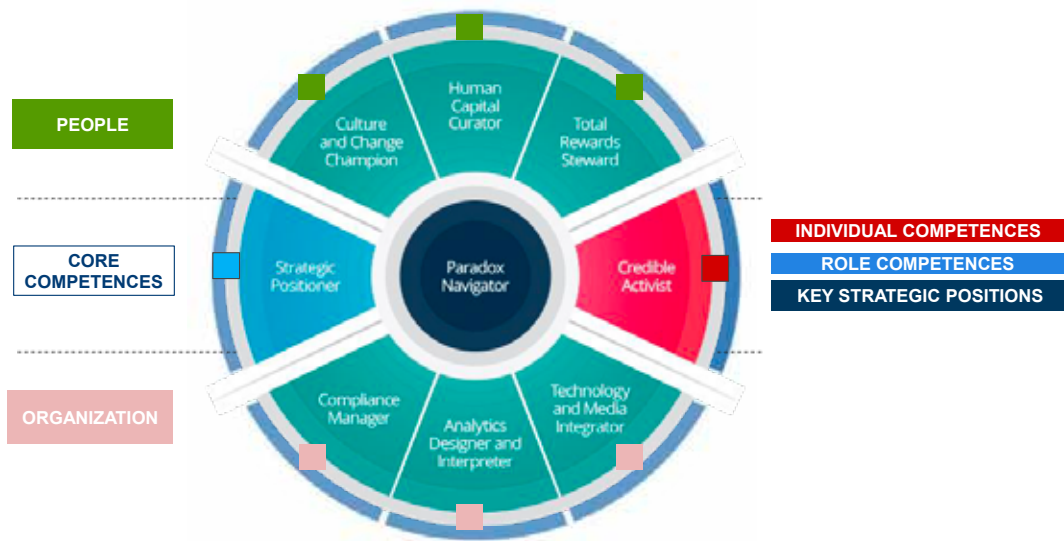
Rispetto alle competenze del modello di Ulrich, la survey ha chiesto agli HR quali considerano strategiche per il loro lavoro. Emerge che all'aumentare della strategicità della funzione aumenta anche il numero di competenze che almeno il 50% dei rispondenti ritiene di dover possedere.



Paolo Donati, HR Manager di Gruppo Sol



Alessandro Protti, Chief HR Officer di Dompé Farmaceutici



Gli HR molto strategici ritengono fondamentali tutte le competenze richiamate da Ulrich; gli HR strategici ne riconoscono sei su nove, lasciando fuori il ruolo di compliance manager, quello di analytics designer & interpreter e quello di technology & media integrator; segno che esiste a tutt'oggi una distanza importante tra tecnologie e persone che va superata.

### **Costruire 'capacità organizzativa' con un occhio attento alle persone**

A commentare i dati è la professoressa Gabriella Bagnato dell'Università Bocconi, che ricorda come lavorare nelle Risorse Umane sia oggi sempre più sfidante e invita il pubblico a osare, a guardare oltre per fare la differenza. Certo, le tensioni sono tante: per esempio, tra l'efficienza, che porta a dare

attenzione al breve, e l'innovazione, che costringe a guardare al lungo; o ancora, tra la necessità di semplificazione e l'esigenza di aggiungere complessità.

In linea di massima il dovere dell'HR è "progettare pratiche per rendere eseguibile la strategia aiutando il vertice a costruire capacità organizzativa, ossia quell'insieme di strutture, processi, tecnologia e competenze che, combinati, danno all'azienda il vantaggio competitivo. Alla base occorre pertanto una capacità diagnostica dell'HR sull'organizzazione a 360 gradi".

E riprendendo il tema del talento, Bagnato continua: "Tutti sono talenti, a patto che abbiamo le competenze, la motivazione e la capacità realizzativa. Affinché le persone nelle organizzazioni realizzino il proprio talento non servono singole pratiche HR, quanto un sistema integrato che utilizzi tutte le leve a disposizione per prendersi cura della persona dal momento del suo arrivo e per tutta la durata di permanenza in azienda. Il benessere delle persone al lavoro e, di conseguenza, la qualità del lavoro, sono aspetti irrinunciabili del mestiere HR".

### **Tra il dire e il fare c'è di mezzo l'HR**

C'è di mezzo l'HR o, meglio, c'è di mezzo una gestione HR diffusa. A raccontarlo è Andrea Poletti, Direttore Risorse Umane di Riso Scotti, da poco entrato nel ruolo con l'obiettivo di creare cultura aziendale e di far crescere una seconda linea che funga da HR all'interno del proprio team di lavoro. "I manager", dettaglia Poletti, "sono spesso molto attenti al business e poco alle persone perché tendono a presidiare la



Chiara Lupi, Direttrice editoriale Este intervista Valentina Scotti e Andrea Poletti





propria posizione a discapito della valorizzazione dei collaboratori. Questo deve cambiare”.

Ecco a cosa serve la gestione HR diffusa, cosa che in Riso Scotti stanno perseguendo con il sostegno della proprietà, quest’ultima intenzionata, secondo le parole di Valentina Scotti, Amministratore Delegato di Scotti Danubio (una delle aziende del gruppo), a “raggiungere l’eccellenza partendo dalle persone”.

### La voce dell’HR

#### Paolo Donati, HR Manager di Gruppo Sol

Ci si chiede di essere HR 4.0 in un mondo 2.0. Ecco il primo paradosso. Ci si chiede di contribuire al business e di curare le persone. Ecco il secondo. È evidente che il nostro compito si gioca su un aspetto chiave: l’equilibrio. Nel lato oscuro del business, l’HR è colui che riporta l’equilibrio nella forza. E poi ricordiamoci che ci sono tante strade per arrivare; l’HR ha il dovere di trovarle.

#### Alessandro Protti, Chief HR Officer di Dompé Farmaceutici

Noto oggi una certa distonia tra contenitore (l’azienda) e contenuto (le persone). La svolta del nostro ‘mestiere’ consiste nell’attivare un dialogo proficuo con il management, lanciandogli delle sfide; a partire da ciò che

#### Nota metodologica

La raccolta delle valutazioni e delle opinioni è stata condotta intervistando 125 persone, di cui 111 HR e 14 top manager. Tra gli HR la maggior parte ha un’anzianità lavorativa di almeno 10 anni ed esperienza anche in altre funzioni aziendali. Il 53,2% ricopre il ruolo di Direttore HR. Per quanto riguarda, invece, i top manager, il 50% di loro è Amministratore Delegato, ma ha una forte esperienza in altre funzioni, compresa quella HR. I rispondenti alla survey lavorano per lo più in aziende di piccola e media dimensione, appartenenti all’industria e collocate nel Nord Ovest. Si tratta di realtà in crescita e dove esiste (nel 94% dei casi) una funzione HR ad hoc.

l’HR vede e il management no. Ecco l’unico modo in cui possiamo essere strategici. È l’HR, in fin dei conti, che deve far percepire alle Direzioni cosa è strategico e cosa non lo è, in base al contesto esterno e a quello interno. Se oggi l’HR ha le orecchie, deve ancora trovare la comprensione.

#### Fabio Gabbiani, Direttore HR di Carrefour

L’HR ha sempre avuto un ruolo reattivo. Oggi dobbiamo essere proattivi, perché la sfida è dare coraggio all’imprenditore. Per farlo, occorre essere sempre più attenti ai cambiamenti di contesto, a portare a bordo le risorse giuste, a riportare appartenenza delle persone all’organizzazione. Non importa il settore, perché le competenze vanno ricercate ovunque.

#### Gianpiero Coretti, Talent Management & Organization Development Manager di Alcatel Lucent

La sfida è dare maggiore attenzione a tutte le persone perché tendiamo a concentrarci sui nuovi entrati o sui cosiddetti talenti, e dimentichiamo i manager che hanno bisogno del nostro sostegno per gestire nel quotidiano le persone così come di tutti quelli che non sono né top né low performer. Ricordarci delle persone aiuta a mantenerle ingaggiate e a migliorare le loro performance. Inoltre bisogna imparare a essere strategici. Di conseguenza, dobbiamo conoscere al meglio il business per farci venire in mente idee e fare proposte interessanti.

#### Alberto Mossini, Amministratore Delegato di Cortem

I consiglieri delegati, gli imprenditori hanno bisogno di proposte costruttive da parte dell’HR. Il rapporto con la Direzione si costruisce da solo dopo vari tentativi di lavoro insieme. Ma a patto che l’HR abbia, da un lato, le competenze, dall’altro, il coraggio. Dove con competenze si intende innanzitutto la capacità di analizzare i dati sulla base dei quali fare proposte al management. Mentre con coraggio la voglia di usare quei dati in modo dirompente e senza avere paura. Oggettività e coraggio sono le doti dell’HR. In Cortem non abbiamo una funzione ad hoc ma la stiamo costruendo. Cerchiamo un HR che non sia classico, che provenga dall’area umanistica e che non abbia paura di lanciare sfide.



Fabio Gabbiani,  
Direttore HR di  
Carrefour



Gianpiero Coretti,  
Talent Management  
& Organization  
Development Manager di  
Alcatel Lucent



Alberto Mossini,  
Amministratore Delegato  
di Cortem