

leri severi custodi di disciplina e costi del lavoro, oggi i **responsabili hr** devono anzitutto **valorizzare talenti e professionalità**.

Per conservare il capitale più prezioso delle imprese, mentre aumenta la mobilità.

I nomi dei più bravi

direttori del personale in Italia. Le loro strategie.

E gli stipendi, settore per settore | **Lucia Gabriela Benenati**

CONTROLLORE, CUSTODE DELLA DISCIPLINA, temuto tagliatore dei costi, amministratore oculatissimo, longa manus del padrone... Il direttore del personale di una volta non c'è più. «La figura dell'hr manager ha subito una radicale trasformazione all'interno delle aziende, a partire dal nome, esplicitamente legato alle risorse umane, ovvero alle persone, fino ad arrivare a competenze ampie e complesse», dice **Isabella Covili Faggioli**, presidente nazionale dell'Aidp, l'associazione italiana per la direzione del personale. Una fotografia del settore arriva da un report del Bicocca training & development centre di Milano e dal network inglese Cranet, in collaborazione con Aidp, che ogni 4 anni rileva le pratiche e le politiche di gestione delle human resources nelle aziende italiane private e pubbliche con più di 200 dipendenti. Le posizioni apicali sono ricoperte da uomini nel 68% dei casi, ma le funzioni hr vedono una prevalenza femminile, con i diversi ruoli della direzione del personale occupati nel 65% dei casi da donne. I direttori sono laureati nell'86% dei casi, prevalentemente in discipline giuridiche (36%), umanistiche-sociali (27%), economiche-business (22%). La funzione hr è sempre più coinvolta nella definizione del piano strategico aziendale, soprattutto durante le fasi di trasformazione, change management,

acquisizione, fusione e delocalizzazione. L'analisi, inoltre, registra il passaggio dal modello di rapporti di lavoro delle relazioni sindacali a una gestione delle risorse umane sempre più incentrata sull'iniziativa manageriale e sui rapporti individuali.

La professione, insomma, è cambiata insieme con i parametri lavorativi. Se una volta i ruoli, le modalità lavorative, gli orari, le carriere e la comunicazione erano codificati e consolidati, la lunga crisi ha imposto alla maggior parte delle imprese italiane mutamenti



I migliori manager delle risorse umane

organizzativi a elevato impatto. Ma ha anche reso un po' più chiare le regole del gioco competitivo, imponendo un consolidamento dei nuovi assetti organizzativi in uno scenario in cui la cosiddetta *agility* è il punto d'unione fra le due anime di un'azienda, le persone e il business. «Per motivare e coinvolgere i dipendenti oggi più che mai servono modelli organizzativi agili, in grado di adattarsi velocemente al cambiamento, con riconfigurazione rapida di strategie, struttura, processi e tecnologie», spiega **Mariano Corso**, responsabile scientifico dell'Osservatorio Hr innovation practice della School of management del Politecnico di Milano. «Una nostra ricerca conferma che nelle imprese agili l'85% dei dipendenti si dichiara motivato e coinvolto, quasi il triplo di quanto avviene in quelle tradizionali (31%)».

Se lo *smart working* rende il mercato del lavoro sempre più mobile e fluido, buone pratiche di gestione del personale come *gender diversity*, inclusione, acquisizione di talenti, *employee value proposition*, *brand reputation*, politiche di *compensation* assumono sempre più rilevanza, richiedendo strategie mirate. Anche la trasformazione digitale e la rivoluzione 4.0 contribuiscono a modificare le abitudini lavorative. Da un lato la struttura produttiva e dei servizi interamente connessa impone nuove sfide in termini di rapidità, internazionalizzazione e competitività, dall'altro ridisegna lo spazio delle aziende e degli uffici, con mansioni sempre più collegate e un lavoro di squadra più centrale ed esteso. In questo processo di trasformazione cambiano pure le aspettative dei dipendenti, soprattutto dei più giovani ed esperti, nei confronti dell'esperienza in azienda. I più esigenti sono i talenti, che hanno la forza contrattuale per ottenere quel che chiedono quanto a dotazioni, soluzioni organizzative, impiego del tempo.

«Per il mondo delle risorse umane è una sfida evolutiva, il cambiamento è imprescindibile», sintetizza il presidente dell'Aidp, Covili Faggioli. Così, l'*hr manager* è destinato ad assumere il ruolo di *change leader* e a lavorare al fianco dell'imprenditore e del capo-azienda sull'*employee experience*. ►►

Più attenzione a giovani, diversità, professionalità

Punta a essere la banca numero uno per la qualità dei propri indicatori, non solo finanziari ma anche valoriali. **Intesa Sanpaolo**, guidata da Carlo Messina, considera la crescita professionale dei dipendenti imprescindibile per il successo del gruppo. **Rosario Giacomo Strano**, laurea in giurisprudenza a Bari, esperienze in Banco di Roma, Alitalia, Ansa, Poste Italiane, è chief operating officer di Intesa Sanpaolo, area a forte focalizzazione su risorse umane e organizzazione e centro di governo strategico delle dinamiche di funzionamento complessivo del gruppo.

Domanda. Quali sono le iniziative in corso per i dipendenti?

Risposta. Tra le principali, ne cito due. La prima riguarda i giovani: di 3.300 assunti negli ultimi 3 anni, 2.200 gli under 32; un International Talent Program sta formando circa 250 giovani promesse, saliranno a 500 entro il 2021, che stanno studiando per diventare i nostri futuri manager. La seconda iniziativa riguarda l'inclusione, lavoriamo per tutelare tutte le diversità: abbiamo costituito una struttura ad hoc Diversity & Inclusion e introdotto il criterio della diversity & inclusion nella valutazione della performance (Kpi) dei manager. E stiamo portando a casa risultati importanti.

D. Il settore bancario è in profonda trasformazione, con la riconversione/riqualificazione di numerosi dipendenti: come si è strutturata Intesa Sanpaolo?

R. La velocità è ormai *conditio sine qua non* per affrontare le sfide di mercato con le accelerazioni che esse ci impongono. Le modalità di lavoro sono cambiate, per esempio con il lavoro flessibile che per noi è una realtà consolidata. In sintesi, si sta modificando l'organizzazione del lavoro non solo relativamente ai modelli gerarchici ma anche in termini di nuovi mestieri e competenze, sempre più orientate dalla trasformazione digitale. Con il programma Next-Nuove esperienze per te accompagniamo i colleghi ad assumere nuovi ruoli: ci proponiamo di riposizionarne 5mila entro il 2021, fino a oggi, il programma ha coinvolto positivamente più di 1.500 persone.

D. Quali doti deve possedere un direttore del personale?

R. Anzitutto essere capace di supportare e indirizzare le strategie aziendali, anche offrendo al vertice letture anticipatorie. Se prima era sufficiente, per esempio, un'attenta gestione dei costi a prescindere, oggi serve la capacità di liberare risorse per investimenti e contribuire allo sviluppo di nuovi business e alla crescita dell'azienda, a fronte di margini sempre più compressi.

D. Come immagina il futuro delle risorse umane?

R. Fatto di professionisti in grado di intercettare l'esigenza dei nuovi mestieri in rapida evoluzione, favorendo il più possibile il mantenimento di un valore professionale competitivo per tutte le risorse in azienda. La sfida delle imprese starà sempre più nella capacità di trasmettere all'interno quell'attitudine all'imprenditorialità e proattività essenziali per crescere nei mutevoli contesti che viviamo, caratterizzati da profonde accelerazioni. Insomma, una partita che si gioca e si vince tutti insieme.



LAURA POZZO



Dal Baby decalogo al welfare per gli stagisti

La appassionano le diversità, i rapporti interculturali e l'inclusione. «Antoine Riboud sosteneva che i confini di un'azienda non si fermano ai cancelli della fabbrica. Niente di più vero: un'azienda deve essere valutata non solo attraverso la crescita del suo business, ma anche attraverso il progresso sociale che genera». **Sonia Malaspina**, laurea in lingue alla Cattolica di Milano, è direttore hr Sud-Est Europa della **Danone**, che in Italia conta circa 600 dipendenti. Il suo nome è noto in tutti i 120 paesi in cui è presente la multinazionale alimentare grazie al Baby decalogo, che prevede provvedimenti concreti per le madri che rientrano al lavoro (per esempio, raddoppiando il contributo Inps previsto durante la maternità facoltativa, dal 30 al 60%), agevolazioni ai padri e supporto alle famiglie con welfare e smart working. «Nel 2006 annunciai con timore la mia maternità, ma Mellin, l'azienda in cui lavoravo in quel momento, si dimostrò aperta. Decisi che al rientro mi sarei dedicata a progetti legati ai dipendenti genitori, provando a tradurre all'interno dell'azienda la stessa attenzione che Mellin ha nei confronti di mamme e papà con i suoi prodotti. Siamo partiti con 10 regole, semplici e applicabili in qualsiasi azienda», racconta la manager, che negli anni ha ricoperto ruoli gestionali nei settori telco, it, food & pharma. Il Baby decalogo ha ispirato tutto il mondo Danone (oltre 100mila persone). «Dal 2018 siamo il paese guida dell'implementazione della parental policy a livello globale: grazie alle nostre metriche (100% delle mamme che rientrano, 45% di donne manager, 40% di mamme promosse dopo la maternità), abbiamo dimostrato che spendersi per i dipendenti fa bene all'azienda». Fra i programmi di formazione è entrata anche Maam, la piattaforma Maternity as a master ideata da Riccarda Zezza. «Soft skill tipiche delle mamme e dei papà, come il multitasking, la capacità di lavorare per priorità, l'ascolto e l'intelligenza emotiva, possono essere sfruttate a vantaggio della persona e dell'azienda. La maternità e la paternità sono dieci volte più formative di qualsiasi corso», sostiene Malaspina. Con l'adesione al movimento HeForShe, Danone si è impegnata a sostenere le diversità. «Il nostro ceo global, Emmanuel Faber, si è impegnato con l'Onu a estendere a tutte le persone del gruppo una parental policy gender neutral entro il 2020». Di recente, l'azienda ha firmato uno dei primi accordi sindacali in Italia per estendere il welfare agli stagisti.

Innovazione senza sosta per la sosta in viaggio

Ha scelto il percorso nella direzione del personale quasi per caso. «Ho vinto una borsa di studio per un master sulla gestione risorse umane, poi mi sono appassionata», racconta **Marilena Ferri**, head of hr & organization del gruppo **Autogrill**, il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, presente in 32 paesi con oltre 60mila collaboratori per oltre 4mila punti vendita in oltre mille location, 4,695 miliardi di ricavi nel 2018. Dopo la laurea in storia economica e il master in hr management, ha mosso i primi passi nel mondo della consulenza in aziende di primaria importanza, fino a quando è approdata in Autogrill, nel 2009, come specialist di compensation e people development. «Credo che sia importante per il direttore del personale allargare il focus dalla sola gestione dei costi al divenire un supporto per l'agenda strategica del ceo e dell'azienda. Lavorando per creare una leadership e accountability diffusa e sostenibile che permetta a tutta l'organizzazione di rispondere alla sfide di business. L'empowerment dei dirigenti di linea è fondamentale. Le caratteristiche chiave sono la conoscenza della lingua del business, e quindi anche dei numeri, la capacità di saper semplificare, anche con la tecnologia, e di focalizzarsi e misurarsi sui risultati». Fedele allo slogan «Feeling good on the move», il gruppo Autogrill si sta trasformando. «È importante l'agilità verso il cambiamento e la capacità di cogliere le opportunità con tempismo attraverso forme organizzative e strumenti flessibili: design thinking, squadra agile, più competenze di coaching e mentoring in azienda, che permettono la cross-fertilization e la crescita più veloce delle persone. Stiamo lavorando molto sulla sostenibilità e inclusività, con ottimi risultati».



► che si ottiene sommando tutte le caratteristiche del lavoro: più è positiva e soddisfacente, più cresce il risultato economico e il valore di un'impresa. L'obiettivo degli hr è impegnativo: individuare modelli e strumenti che conducano a calcolare il Roi (return on investment), misura decisiva di ogni business, anche sulle persone. Considerandole un asset dell'impresa, piuttosto che un costo necessario della produzione di beni o servizi.

Non a caso le aziende di successo sono attente al benessere delle persone e hanno predisposto piani di welfare ricchi e articolati. Ma non basta, perché il vero benessere di una dipendente, al di là dei benefici salariali e materiali, è sentirsi parte di un progetto, sapere che il suo lavoro conta. Un responsabile hr deve perciò mettere le persone in condizioni di esprimersi. Questo fa la differenza e dà va-

lore ai compiti delle persone. A condizione che la curiosità faccia parte dello stile aziendale, che le teste siano libere di pensare e proporre, che anche l'errore sia considerato utile alla crescita.

Per **Stefania Contesini**, coordinatrice del Laboratorio Filosofia Impresa, un dirigente delle risorse umane deve essere anche un po' filosofo, «per capire quello che davvero dicono i dipendenti, senza barriere disciplinari». Mentre Covili Faggioli osserva che «questa è un'inversione di paradigma rispetto allo stile padronale a cui eravamo abituati fino a qualche anno fa, e che sussiste in alcune imprese».

Se i dipendenti non sono più solo numeri ma capitale umano da far crescere, con piani di carriera, sviluppo e formazione, ricerca e gestione dei talenti, valutazione dei risultati e non solo del rispetto degli orari, employee engagement per incrementare il senso di appartenenza e il grado di soddisfazione personale, bisogna adeguare e promuovere una cultura aziendale più avanzata. E questo diventa il compito centrale di un hr manager. «La sua direzione avrà

Contano i risultati, più di orario e presenze

«L'hr è il copilota per raggiungere gli obiettivi di valore condiviso e di sviluppo delle persone in un'azienda». **Giacomo Piantoni**, direttore delle risorse umane di **Nestlé Italia**, spiega che la multinazionale presente dal 1875 con 10 stabilimenti, oltre alla sede centrale di Assago, più di 4.300 dipendenti, promuove una politica del personale basata su quattro pilastri: conciliazione vita-lavoro e sostegno alla genitorialità, smartworking, gender balance (40% di donne manager) e tutela delle diversità, percorsi di inserimento dei giovani nel lavoro come Nestlé needs Youth (1.500 under 30 assunti fra il 2014 e il 2018). «Favoriamo il work life balance perché dipendenti felici sono più motivati e produttivi», spiega Piantoni, laurea in business administration alla Bocconi. «Nestlé è stata la prima azienda, nel 2012, ad avere introdotto in Italia i 15 giorni di congedo di paternità con il 100% della retribuzione, in aggiunta ad altri tre giorni già riconosciuti in precedenza». C'è un asilo nido aziendale nello stabilimento Perugina di San Sisto e uno convenzionato ad Assago, ci sono agevolazioni sui libri scolastici. «Il numero medio di figli per dipendente è 1,5, superiore alla media nazionale». L'obiettivo principale di Piantoni è «creare un ambiente di lavoro sereno e inclusivo. Ciò che conta è il risultato. Ecco perché da noi lo smart working è libero, con la possibilità di lavorare da remoto anche 5 giorni su 5. Dal 2013 i collaboratori Nestlé ne hanno usufruito per più di 35mila giornate». In azienda, trovano spazio anche le comunità emozionali. «Persone che condividono lo stesso interesse, per esempio la lettura, l'ambiente, l'ecologia...

In questo modo ognuno riesce a portare avanti iniziative legate alle proprie passioni che riguardano anche il business dell'azienda». Nestlé ha scelto di investire sull'Italia portandoci il nuovo hub tecnologico che gestirà l'It del gruppo in tutto il mondo, con 150 nuovi assunti entro il 2020.



sempre più una visione total wellbeing, che comprende aspetti emozionali, fisici, economici e professionali. E sarà sempre più dipendente-centrica: una volta le per-

sone erano first, oggi sono al centro, ovvero tutti hanno l'attenzione di tutti. E i capi del personale dovranno costruire proposte su misura del singolo dipendente, sia nella forma, sia nei conte- ➔



Lungo i binari del cambiamento

Quando decise di lasciare un tranquillo lavoro da bancario, «serviva a pagare il master Cuoia in Gestione d'Impresa» per percorrere la strada delle risorse umane, la madre esclamò: «Ma dove ho sbagliato?». Quella scelta, invece, è stata vincente per **Andrea Del Chicca**, neodirettore Corporate di **Trenord**, voluto dall'ad Marco Piuri. «Mi ha lanciato una sfida: supportare un importante processo di change management in Trenord, un'azienda con grandi competenze e potenzialità e con problematiche che rischiano di offuscarne l'immagine di attore primario nella mobilità locale». Gli ingredienti, secondo Del Chicca: «Orgoglio aziendale, consapevolezza dei propri valori, ambizione, volontà di giocare un ruolo strategico in un territorio così economicamente importante». Per accettare questa sfida, il manager ha lasciato la direzione delle risorse umane in Ansaldo, quasi «una comfort zone». Laurea in economia e in scienze politiche a Pisa, parla fluentemente inglese e francese, ha maturato importanti esperienze con la cultura cinese; è un convinto assertore della human economy. «In azienda servono Socrate e la sua lezione sul dialogo. Ho iniziato il lavoro in Trenord con la fase di ascolto dei colleghi, fondamentale per capire comportamenti, processi, aspirazioni. Bisogna favorire la cultura umana dei rapporti, anche sul piano sindacale, rispettando i diritti di tutti per poter garantire comportamenti responsabili e risultati utili all'organizzazione; il fine è valorizzare il potenziale delle persone e canalizzare le energie positive per l'azienda». I primi risultati: a inizio luglio «ogni direzione ha avanzato proposte per creare engagement e votato quella più responsabilizzante. Alcune parole chiave sono state fiducia, coraggio, consapevolezza, responsabilità, servizio, coerenza, diritti della persona, non solo dei dipendenti ma anche dei nostri 800mila clienti giornalieri».



► nuti. Proposte tailor made, come succede già per i clienti», afferma **Jeanne Meister**, partner di FutureWorkplace e coautrice di *The 2020 workplace & the*

future workplace experience, ritenuta una dei primi 50 influencer in ambito risorse umane aziendali e recruiting dal sito *Glassdoor*. «Ma ciò che conta davvero è

che i manager delle risorse umane hanno compreso di ricoprire una funzione determinante per lo sviluppo delle competenze digitali delle organizzazio-

I 100 TOP DIRIGENTI DELLE HR IN ITALIA

La classifica comprende i professionisti hr con grande esperienza e conoscenza della funzione, avendo ricoperto il

ruolo con competenza e facendosi riconoscere e stimare nelle aziende in cui hanno lavorato, diventando un punto di

Pietro de Biasi, head of industrial relations
Fca - 198.545

Rosario Giacomo Strano, chief operating officer
Intesa Sanpaolo - 91mila

Claudio Granata, chief services and stakeholder relations officer
Eni - 84mila

Paolo Cornetta, responsabile del gruppo human capital
Unicredit - 77mila

Francesca Di Carlo, direttore hr
Enel Group - 69mila

Marilena Ferri, group chief people & transformation officer
Autogrill - 62.800

Adriano Mureddu, chief hr officer
Comdata Group - 42mila

Gianluca Grondona, group hr, organization & systems director
Salini Impregilo - 35mila

Dario Gallinari, executive vice president hr, organization & service for personnel
Saipem - 32.058

Stefano Guaraldi, responsabile risorse umane sviluppo
Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea - 29.738

Davide Sala, chief hr officer
Pirelli spa - 31.500

Ilaria dalla Riva, chief human capital
Monte dei Paschi di Siena - 23mila

Fabio Nebbia, direttore risorse umane
Coopservice - 19mila

Paolo Tolle, v. president hr

Costa Crociere - 19mila
Luca Bozzo, chief people officer

Gucci - 18mila

Gabriele Cariani, hr director Camst Group
Camst Scarl - 15mila

Stefania Monini, hr & organization executive director
Cirfood - 11.682

Stefano Pozzi, hr director
Marzotto Group - 11mila

Claudio Colombi, chief hr officer
Coesia - 9mila

Vincenzo di Marco, direttore risorse umane
Pellegrini - 6.500

Roberto Zecchino, vicepresidente risorse umane
Bosch Sud Europa
Robert Bosch - 6.200

Franco Ghiringhelli, hr,

organization & Ict senior vice president
Maire Tecnimont - 6.140

Marco Morbidelli, chief hr and organization corporate officer
Gruppo Angelini - 6mila

Stefano Salis, hr director Italy & South America
Permasteelisa Group - 6mila

Paolo De Fabritiis, group gr director
Bolton Group - 5.600

Gabriele Franceschini, executive hr director-global supply chain & Bhge Italy
Baker Hughes a Ge Company - 5.500

Francesco Garelo, direttore risorse umane e organizzazione
Geox - 5.246

Giacomo Piantoni, direttore risorse umane



IERI E OGGI

Nelle due opere dell'artista sudcoreano Do Ho Suh, com'è mutato lo stile dei responsabili hr: dal controllo ferreo dei dipendenti alla loro valorizzazione per il migliore lavoro di squadra.



Trasparenza anche se l'impresa è in crisi

Da leader del comparto dell'aeronautica, con una quota del 4,6% negli aerei turboelica, è passata a un periodo di cassa integrazione per i 1.021 dipendenti, con rientro progressivo legato alle commesse, e alla ricerca di un compratore. **Piaggio Aerospace**, una delle manifatture storiche del paese, sta affrontando un passaggio decisivo: da aprile è in vendita e i dipendenti confidano che possa risorgere come già nel 2005. **Flavia Mirabelli** è in azienda dal 2015, come vice president human capital & organization, un anno dopo l'acquisizione da parte del fondo sovrano di Abu Dhabi, Mubadala. «Il mio compito era rivoluzionare l'organizzazione, proiettandola nella logica di una multinazionale. Ho lavorato sull'employer branding, sul recruiting, sulla trasparenza dei processi di comunicazione», racconta la manager, laurea in lettere e filosofia alla Sapienza di Roma, esperienze in Bombardier Transportation e Alitalia Cargo. L'antropologia, sua passione, è stata una chiave per una nuova relazione fra il direttore hr e il personale. «Piaggio era un'azienda molto focalizzata sul business e su tradizionali rapporti gerarchici. Ho incontrato e ascoltato tutti, organizzato workshop sul cambiamento, potenziato l'intranet, diviso i dipendenti in people manager e non people manager per valorizzare hard e soft skill di ciascuno». Poi mappatura del talent management, sportello di mentoring, percorsi di leadership. «Ho lavorato sull'inclusione e sulla flessibilità: i giovani sono disposti a rinunciare fino a 4mila euro l'anno pur di avere l'orario di lavoro più consono alle loro esigenze».

ni del futuro».

Tra le prossime sfide che dovranno affrontare gli hr c'è senza dubbio l'intelligenza artificiale, in particolare il ma-

chine learning. «È una tecnologia talmente dirompente che influenzerà ogni ruolo delle risorse umane». Le parole dell'influencer sono confermate dalla

ricerca *La digital transformation nella gestione delle risorse umane* svolta dalla scuola dell'innovazione di Talent Garden e BearingPoint Italy, in collaborazio- ➤

riferimento per il resto del management, il personale e gli interlocutori esterni. Professionisti, quindi, capaci di svolgere

il ruolo in tutte le sue funzioni. Dopo l'esatta definizione della carica, l'elenco indica il numero dei dipendenti.

Gruppo Nestlé Italia - 5mila
Fabio Longo, global hr director
Tod's Group - 4.627
Stefano Savini, responsabile direzione personale e organizzazione
EmilBanca-Credito Cooperativo - 4.598
Mauro Berantelli, direttore hr
gruppo Sacmi - 4.500
Clemente Perrone, chief hr & organization officer
Sirti - 4.400
Fabio Comba, hr director
Kpmg Italy Advisor e Tax Legal - 4.300
Andrea Del Chicca, direttore corporate
Trenord - 4.200
Michele Angelo Verna, chief hr and organization officer

Salvatore Ferragamo - 4.183
Marzia Benelli, hr director, operations & couture
Valentino - 3.330
Alessandro Bugiardi, direttore risorse umane
Ospedale pediatrico Bambino Gesù - 3.300
Monica Cacciapuoti, direttore risorse umane e organizzazione
Aeroporti di Roma, Gruppo Atlantia - 3.300
Massimo Ambrosio, direttore hr & affari legali
Mondialpol - 3mila
Andrea Camera, director of human capital & innovation
Gruppo Mondadori - 3mila
Giorgio Colombo, hr & lct director
Edison - 3mila
Paola Boromei, executive vice president hr

& organization
Snam - 2.919
Francesco Bonvicini, corporate hr director
Alfasigma - 2.800
Laura Bruno, hr director
Italia e Malta
Sanofi - 2.575
Roberto Minenna, hr director
Italia
Nsg Group - 2.500
Luca Villa, hr director
Thyssenkrupp - Acciai Speciali Terni - 2.500
Filippo Palombini, direttore risorse umane
Trasporto Passeggeri Emilia-Romagna - 2.491
Luca Bauckneht, group hr director
Faac Group - 2.400
Marco Verga, direttore sviluppo persone e organizzazione

Aeroporto G. Marconi di Bologna - 2011
Daniela Conti, direttore risorse umane
Fondazione Poliambulanza Istituto Ospedaliero Brescia
- 2mila (con collaboratori)
Francesca Gaspardo, global hr director
Pianoforte Holding - 1.900
Samuele Marconcini, head of hr and organization development
Cattolica Assicurazioni - 1.692
Stefano Vecchi, hr director
LivaNova plc Italian branch - 1.628
Andrea Brasini, group hr director
Furla - 1.600
Claudio Dozio, hr director
Aon Emea - 1.600
Simona Robotti, ➤

► ne con Talentsoft: i trend tecnologici più rilevanti dei prossimi anni saranno l'intelligenza artificiale e il machine learning (70%), seguiti dall'internet delle cose (45%) e dall'uso degli analytics (41%). Seguono il cloud, le mobile app e la robotica, rispettivamente al 30%, al 28% e al 26%, oggi considerati normali strumenti di lavoro. Prendono piede i social media aziendali, i tool di social collaboration e digital gamification, e le piattaforme di servizi hr, gli strumenti più importanti dei prossimi 3 anni.

Anche una ricerca condotta da Net-Consulting Cube nel 2018 conferma il ruolo centrale dell'hr manager nella trasformazione digitale. «Per essere leader di questo cambiamento, le risorse umane però non possono prescindere da una trasformazione interna», sottolinea Meister. Il 54% delle direzioni hr si è già ►►



Academy e più formazione per il 4.0

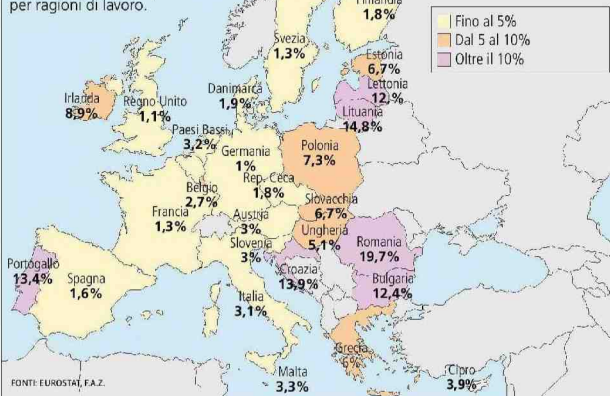
«Per innovare, competere e adattarsi al rapido cambiamento che impongono le nuove tecnologie ci deve essere una cultura aziendale, un dna forte che valorizzi i dipendenti come fondamentali alla crescita dell'impresa».

Stefano Pozzi, hr director di **Marzotto Group**, pluriennale esperienza manageriale nei settori dell'occhialeria, servizi alle imprese, metalmeccanico, cartario ed elettromeccanico, è appassionato del «mestiere del personale», merito anche un

master in psicologia del lavoro. «La nostra è una tipica azienda manifatturiera che affronta le sfide dell'industria 4.0. Abbiamo mappato i bisogni formativi dei 4.200 dipendenti, istituito una academy e creato un catalogo della formazione per estendere le competenze tecnico-funzionali e di leadership, previsto team building per agevolare il change management e migliorare le performance aziendali», spiega. La ricerca dei talenti è prioritaria. «Il progetto Marzotto Young ogni anno inserisce in azienda almeno una decina di giovani talentuosi».

MOBILITÀ DEI LAVORATORI

Percentuale di cittadini residenti in un altro dei paesi Ue per ragioni di lavoro.



► **director people & culture** Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna - 1.600

Umberto Tossini, chief human capital officer Automobili Lamborghini - 1.600

Andrea Fascetti, chief hr officer Italiaonline - 1.416

Antonio Guarrera, head of hr Aboca - 1.400

Gianluca Nardone, hr & organization director Fater - 1.400

Roberto Mazzoni, group hr & organization director Italtraktor Itm - 1.300

Piero Scrimieri, direttore risorse umane, organizzazione, legale Acquedotto Pugliese - 1.278

Flavia Mirabelli, senior vice president human capital and organization Piaggio Aero Industries - 1.250

Luigi Torlai, hr director Ducati - 1.208

Gianluca Dardato, chief hr officer Esaote - 1.200

Fabio Pierpaoli, direttore risorse umane Compass, Che Banca!, Futuro e Mb Credit Solution Gruppo Mediobanca - 1.200

Raffaele Credidio, Emea hr director Micron - 1.100

Marco Monga, hr & organization director Istituto Italiano Tecnologia - 1.000

Marco Scippa, group hr director Angel Company - 1.000

Armando Maggio, country hr director Renault - 950

Ermete Bossina, hr and quality group director Present - 870

Pino Mercuri, hr director Microsoft Italia - 850

Massimiliano Nucci, hr manager Piquadro - 781

Paolo Esposito, hr senior director Dompé Farmaceutici - 700

Patrizia Fabricatore, hr vice president AstraZeneca - 700

Alberto Fusi, chief human capital & lct officer Erg Group - 700

Ivan Rebernik, direttore personale e organizzazione Open Fiber - 700

Emanuele Smerieri, hr director Twinset - 700

Gianpiero Tufilli, hr Italy group director Zte Italia - 700

Michele Mannella, direttore risorse umane

VALORIZZARE LE PERSONE FA CRESCERE L'ECONOMIA E LE IMPRESE

Opinione

di Isabella Covili Faggioli, presidente Associazione Italiana per la Direzione Personale

Probabilmente il titolo dà il senso di quanto un manager hr possa essere strategico in azienda e di quanto le sue competenze siano in continua evoluzione e sempre più vicine a quelle del ceo. Certo è che gli hr hanno una grande sfida davanti, se l'obiettivo è valorizzare il capitale dell'azienda, le persone, attraverso l'individuazione delle leve di motivazione che portano a un ingaggio reale, a far sentire l'impresa bene comune. Solo così tutti daranno un valore aggiunto altrimenti non immaginabile.

La funzione del personale prende corpo, si espande e diventa strategica. Le competenze di brand e marketing serviranno per attrarre i talenti, quelle di comprensione del business per capire dove il talento di ognuno va ottimizzato, quelle di lettura dei bilanci per essere sempre allineati con le possibilità di motivazione, quelle giuridiche per essere in grado di interpretare correttamente le possibilità, quelle tecnologiche per ottimizzare gli strumenti a disposizione e utilizzarli, non essere utilizzati, quelle organizzative per entrare nella logica ripetitiva del già fatto, quelle di relazioni industriali per creare situazioni di benessere per tutti, quelle di creatività per pensare a nuovi sistemi di retention per le persone, quelle di formazione perché solo così le persone cresceranno autonome e capaci, quelle di sicurezza e ambiente perché non siamo in un'isola e le persone sia fuori che dentro l'azienda devono potersi fidare. Certo, è utopistico pensare di poter conoscere tutto questo, ma l'hr che ha successo è quello che sa ascoltare e attraverso quel che ascolta sa capire la tattica da adottare per

poter influire sulla strategia aziendale, che deve pensare alla crescita dell'impresa facendo nel contempo il bene delle persone.

Chi aiuta gli altri ad avere successo ha successo e chi sta bene produce ricchezza per gli altri. Dobbiamo entrare in un'altra logica, in quella che dà un orizzonte temporale più ampio dove occorre avere attenzione a quello che si fa per i risultati che si possono produrre fra decenni.

Essendo ormai la tecnologia alla portata di tutti e le informazioni molto spesso condivise, è il valore aggiunto delle persone che può portare un'azienda ad avere successo e a vincere le sfide dei mercati. Soltanto chi ha attenzione alle persone e le sa valorizzare può essere ai vertici di un'azienda. Se il lavoro è sgradevole, è l'organizzazione che è sbagliata. Con le rappresentanze sindacali andranno valorizzate le diversità di ogni tipo per un benessere che non sia solo dichiarato. Occorreranno modelli organizzativi diversi perché

l'avvento dei robot o cobot e la precarietà del business prevede che non si possa applicare la stessa rigidità organizzativa conosciuta nei tempi di stabilità.

La società cambia in continuazione e occorre una struttura personale forte con le competenze soft (velocità, capacità di interpretazione, attitudine al cambiamento, orientamento al problem solving, equilibrio e tanto altro), dando quelle hard per acquisire (la cassetta degli attrezzi), perché solo così si interpreta e capisce e utilizza il nuovo che avanza. Non è più sufficiente cavalcare l'onda ma occorre generarla.



Gruppo Sara Assicurazioni - 650

Roberto Mattio, senior vice president hr & organization
Pininfarina - 650

Claudio Galli, director hr Emea
Kohler Lombardini - 615

Giovanni Cassataro, group human resources director
Mazzucchelli 1849 - 500

Enrico Gambardella, hr director and board member
Aviva Italia - 500

Sonia Malaspina, hr director Italia, Grecia & Sud-Est Europa
Danone - 500 in Italia

Mauro Prestopino, global

hr director

Gruppo Woolrich - 500

Giovanni Tamburini, vp hr Emea & global facility
Kemet electronics - 442

Lucia Landi, direttore risorse umane
Cassa di risparmio di Cento - 435

Monica Chiari, head of hr
Cameo - 430

Lara Carrese, group human resources and organization director
Prelis - 400

Alfonso Orfanelli, hr manager & lead operations
Trw Automotive Italia - 380

Elisabetta Molinari, corporate hr directory

corporate

Fabbri - 300

Luigi Uccella, hr director
Amgen Italia - 300

Massimo Lavezzini, hr manager
Terminal Sech - 250

Maurizio Boschini, direttore personale, organizzazione e commerciale
Fondazione Teatro Comunale di Bologna - 235

Anna Anchino, hr&legal director
Gruppo Art - 190

Luisa Corvino, hr director
ePrice - 180

Fabrizio Miccoli, hr country manager

Gea refrigeration Italy - 180

Emanuele Rossini, hr director
Ruffino - 170

Michele Bergese, direttore risorse umane
Marangoni - 150

Donatella Colantoni, head of hr e office management
Fox Networks Group - 150

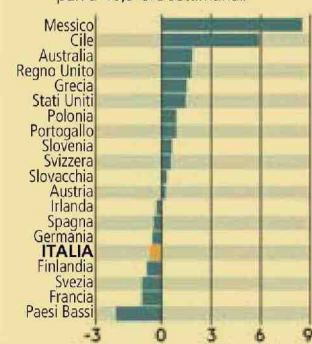
Katia Sagrafena, direttore generale e valorizzazione risorse umane personale
Vetria - 100

Marco Visigalli, direttore amministrativo & risorse umane
Alès Group Italia - 95

I numeri chiave per capire come cambia il mercato del lavoro

DOVE SI LAVORA PER PIÙ ORE

Differenza rispetto alla media Ocse (0), pari a 40,9 ore settimanali



FONTE: OCSE

NUMERO DI ORE LAVORATE PER ANNO IN PAESI OCSE

Media nel 2017



FONTE: OCSE, F.A.Z.

IL COSTO DEL LAVORO IN EUROPA

Spesa oraria per le imprese private nel 2018, comprensiva degli oneri previdenziali



FONTE: UFFICIO TEDESCO DI STATISTICA

► dotata di una people strategy, una strategia di sviluppo del capitale umano in quanto a competenze, modelli organizzativi e stili di leadership collegati alla rivoluzione digitale, rileva la ricerca dell'Osservatorio Hr Innovation Practice. «La direzione hr è l'allenatore dell'organizzazione del futuro, ma deve partire da una visione chiara e condivisa delle priorità di evoluzione del business e avere il supporto di tutte le persone e delle direzioni chiave dell'impresa»,

raccomanda Fiorella Crespi, direttore dell'Osservatorio.

Lo sviluppo e l'acquisizione di competenze digitali sono considerate prio-

ritarie dagli hr executive italiani: fra le iniziative in corso spiccano la collaborazione con startup e università (56%), le attività per sviluppare competenze

Il nuovo umanesimo del lavoro è il tema del Forum delle risorse umane a novembre nell'Università Iulm a Milano. Affinché la digital transformation dia ai responsabili hr nuovi strumenti per ridefinire nelle aziende competenze, ruoli, figure professionali e relazioni. Intelligenza artificiale, cloud machine learning e internet delle cose diventano infatti di uso comune e richiedono organizzazioni del lavoro più flessibili.

Per riportare a casa i talenti della sanità

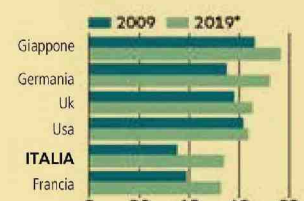
Eccellere non solo nella qualità delle cure ma nella crescita e tutela dei dipendenti è l'obiettivo di Daniela Conti, direttore risorse umane della **Fondazione Poliambulanza di Brescia**, istituto ospedaliero multispecialistico che eccelle nelle aree cardiovascolare, oncologica, ortopedica e neonatale. «L'interesse per il benessere dei dipendenti ci ha consentito di raggiungere livelli sopra gli standard nelle politiche di work life balance, riconosciuti anche dalla Regione Lombardia con il premio Famiglia Lavoro», racconta Conti, laureata in giurisprudenza a Parma, dove si è specializzata nelle discipline del lavoro. È stata consulente all'Associazione industriale bresciana («mi occupavo di contratti di lavoro e tematiche sindacali»), poi hr manager Europe alla multinazionale Stanadyne, sistemi di iniezione per motori («dove mi sono occupata anche della redazione dei bilanci»). Ha inviato il curriculum alla Fondazione Poliambulanza perché «volevo affrontare un settore sfidante come quello sanitario. Negli ospedali, dove il costo del personale è

il principale, la qualità delle cure percepita dai pazienti è data dalle competenze professionali, dalla loro motivazione. Il ruolo del direttore risorse umane è realizzare condizioni di lavoro che consentano alle persone di dare il meglio di sé». Nella Fondazione Poliambulanza l'orario è part-time per il 19% dell'organico, sono possibili temporanei trasferimenti di reparto in caso di assistenza a familiari gravemente malati, ci sono asilo aziendale e campo estivo a costo ridotto, borse di studio e facilitazioni per i libri di testo. Importante la formazione, per infermieri, tecnici sanitari, personale amministrativo, i medici, mirando all'integrazione di competenze cliniche e gestionali. Il ricambio generazionale caratterizzerà il prossimo quinquennio: «La sostituzione di un primario o di una figura medica non è semplice, la mappatura di tutte le competenze ci consente di capire se internamente disponiamo delle risorse adeguate. Uno dei nostri obiettivi è attrarre i talenti del territorio e non solo: abbiamo un progetto ambizioso che riguarda il rientro dei migliori cervelli oggi all'estero».



SENIOR MOLTO RICHIESTI

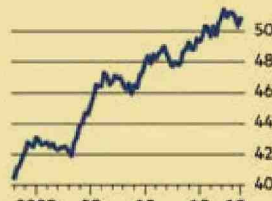
Cresce il numero di lavoratori senior (55-64 anni). In Giappone, caso pressoché unico, i salari non crescono fino a fine carriera. Nei paesi occidentali viene apprezzata l'esperienza e i pensionati precoci possono reimpiegarsi per compensi inferiori, anche senza assunzione.



FONTE: OCSE * DATI RELATIVI AL PRIMO O SUCCESSIVI TRIMESTRI 2019

GIOVENTÙ A TEMPO

Il numero di occupati nell'eurozona è ai massimi, eppure il dramma italiano dell'alta disoccupazione giovanile è comune e si unisce anche negli altri paesi al precariato: nel grafico, l'aumento (%) dei contratti temporanei per quanti hanno meno di 25 anni.



FONTE: EUROSTAT, FT

digitali specifiche (47%), progetti focalizzati sulla cultura digitale (47%), politiche indirizzate alla ricerca e selezione di nuovi profili (46%), percorsi di supporto al management per acquisire maggior consapevolezza sull'impatto del digitale (43%), piani di riqualificazione e rafforzamento delle competenze (41%), attività per lo sviluppo di competenze digitali soft (35%) e sistemi di valutazione del divario di competenze digitali in

azienda (25%).

L'Osservatorio ogni anno assegna gli Hr Innovation awards alle organizzazioni che si distinguono per capacità di utilizzare le tecnologie digitali come leva di innovazione e miglioramento dei principali processi di gestione e sviluppo delle risorse umane. L'elenco dei premi assegnati è un interessante quadro dei processi innovativi in corso. Banca Ifis ha vinto nella categoria

Performance management per il progetto Ifis talent; Engineering si è distinta nella categoria Talent attraction per la sua piattaforma sui neoassunti; Esselunga si è aggiudicata la categoria Recruiting per i suoi algoritmi di intelligenza artificiale e i chatbot che semplificano l'esperienza del candidato; Kering ha vinto il premio nella categoria Change management per i processi di recruiting, talent, compensation e performance; Mondadori nella categoria Hr Transformation per una piattaforma che consente ai dipendenti di gestire aspetti rilevanti del rapporto professionale con l'azienda; MailUp Group ha vinto nella categoria Skill & culture development per il progetto Performance management 4.0, processo di valutazione; la Regione Emilia-Romagna si è aggiudicata l'award nella categoria Communication & collaboration per il progetto di riorganizzazione digitale; Zambon ha vinto nella categoria Learning & development per la realizzazione di una digital school che fornisce formazione continua.

Gli investimenti in tecnologie digitali sono in netta crescita in oltre una direzione hr su due (52%) e si concentrano prevalentemente in formazione e sviluppo delle competenze (62%) ►

ESEMPI DI LAVORI PIÙ A RISCHIO IN FUTURO PER L'AUTOMAZIONE

Stima relativa a 19 paesi dell'Unione Europea

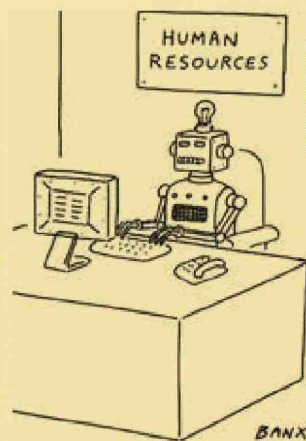
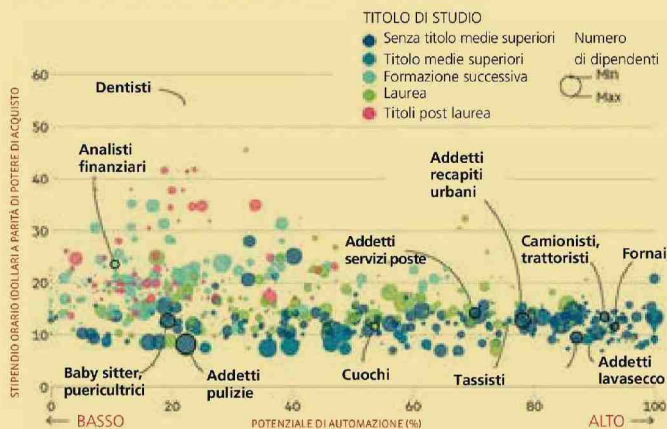


GRAFICO E VIGNETTA DA FT

I POSTI MIGLIORI DOVE LAVORARE IN ITALIA (SECONDO I DIPENDENTI)

Dopo avere interpellato 40mila persone è stata compilata la classifica dei **Best Workplaces Italia 2019**, le migliori aziende per le quali lavorare secondo il parere dei dipendenti interpellati con un questionario da Great Place to Work Italia. Le aziende

sono suddivise in quattro gruppi in base alle dimensioni. Cinque i parametri: credibilità, rispetto ed equità misurano la fiducia dei dipendenti nei loro manager, orgoglio e coesione il rapporto dei dipendenti con il loro lavoro, la loro azienda e i colleghi.

Oltre 500 dipendenti

1 **Hilton**, ospitalità, hotel e resort

2 **American Express Italia**, servizi finanziari e assicurazioni

3 **ConTe.it - Admiral Group**, servizi finanziari e assicurazioni auto

4 **AbbVie**, biotecnologie, farmaceutici

5 **The Adecco Group**, servizi professionali, ricerca e selezione

6 **Msd Italia**, biotecnologie, farmaceutici

7 **Hilti**, manifatturiero, commercio ingrosso

8 **Pfizer Italia**, biotecnologie, farmaceutici

9 **Lidl Italia**, grande distribuzione

10 **Eli Lilly Italia**, biotecnologie, farmaceutici

11 **Gucci**, beni di lusso

12 **Micron Semiconductor Italia**, elettronica

13 **Findomestic Banca**, servizi finanziari e assicurazioni, banche

14 **Carglass** (Belron Italia), automotive

15 **Sacchi Giuseppe**, retail

Da 150 a 499 dipendenti

1 **Cisco Systems**, telecomunicazioni

2 **Zeta Service**, servizi professionali, outsourcing

3 **Mars Italia**, prodotti alimentari

4 **Stryker**, medical device

5 **Amgen Italia**, biotecnologie, farmaceutici

6 **Sas**, information technology, software

7 **Sorgenia**, produzione energia

8 **S.C. Johnson Italy**, beni largo consumo

9 **Subito**, media, servizi internet

10 **Mellin** (Danone Company),

industria alimentare

11 **Royal Canin Italia**, retail

12 **Iconsulting**, information technology

13 **Gruppo Assimoco**, servizi finanziari e assicurazioni

14 **Eurac Research**, ente non-profit

15 **Continental Italia**, retail

16 **Volvo Group Italia**, auto

17 **Cofidis**, servizi finanziari e assicurazioni, banche

Da 50 a 149 dipendenti

1 **Bending Spoons**, information technology, software

2 **Biogen Italia**, biotecnologie, farmaceutici

3 **Nutricia** (Danone Company) prodotti alimentari

4 **Kalpa**, information technology

5 **Across**, media, servizi internet

6 **W.L. Gore e Associati**, prodotti chimici

7 **Axl Agenzia per il lavoro**, servizi professionali, ricerca e selezione

8 **Webranking**, media, servizi internet

9 **Vetrya**, telecomunicazioni

10 **Assistenza Casa**, servizi finanziari, assicurazioni casa

11 **Mansutti**, servizi finanziari e assicurazioni

12 **Aton**, information technology

Da 20 a 49 dipendenti

1 **Cadence Design Systems**, information technology, software

2 **Vfs Volvo Servizi Finanziari**, servizi finanziari e assicurazioni

3 **Portolano Cavallo**, servizi professionali, legale

4 **Casavo**, real estate

5 **Nuovenergie**, servizi professionali, energia

6 **Mia-Platform**, information technology

► e nella ricerca e selezione dei talenti (52%). Seguono comunicazione interna, welfare e gestione del clima aziendale (46%), valutazione delle performance, definizione delle politiche retributive e stili di leadership (45%), amministrazione e budget del personale (37%) e, infine, di-

segno organizzativo e gestione del personale (34%). I principali strumenti digitali adottati sono sistemi e app per la microformazione (dal 48%) e i social media per il recruiting (45%), mentre si diffondono gli analytics per analizzare l'assenteismo (29%), le performance dei collaboratori

(24%) e il grado di turnover (21%).

Le nuove sfide, dal cambiamento nei modelli di organizzazione del lavoro (45%) allo sviluppo di cultura e competenze digitali (43%), all'employer branding e attrazione dei talenti (41%), hanno contribuito ad aumentare notevol-

LE AZIENDE TOP EMPLOYER

Le imprese con certificazione **Top Employers Italia 2019**, sulla base di parametri come condizioni di lavoro, benefit, piani di carriera, investimenti in formazione e sviluppo, attenzione alla crescita professionale e personale dei dipendenti. La certificazione è curata da Top Employers Institute, che in 25 anni ha certificato oltre 1.500 organizzazioni in 118 paesi.

Abbott

Accenture

Adidas Italy

Alten Italia

Astrazeneca

Automobili Lamborghini

Avanade Italy

Bnl Gruppo Pnp Paribas

Boehringer Ingelheim Italia

Bosch Rexroth

Bottega Veneta

British American Tobacco

Italia

Canon Italia

Capgemini Business Unit Italia

Carrefour Italia

Casillo Group

Cassa Depositi e Prestiti

Chiesi Farmaceutici

Coca-Cola Hbc Italia

Costa Crociere

Dana Italia

Danfoss Power Solution Ics

Decathlon

Dhl Express Italy

Dhl Global Forwarding Italy

Dimension Data Italia

Ducati Motor Holding ►►

Copertina

► Dxc Technology Italia	cole Italia	Lidl Italia	Roche
Edison	Gruppo Cap	Marazzi Group	Saint-Gobain Italia
Edpr Italia Holding	Gruppo Credito Emiliano	Marriott International	Sandoz Industrial Products
Electrolux	Gruppo Hera	Mcdonald's Italia	Sandoz
Eli Lilly Italia	Gruppo Iren	Merck	Sanofi
Elica	Gruppo Servier Italia	Metro Italia Cash and Carry	Santander Consumer Bank
Emilgroup	Gucci	Msd Animal Health	Sap Italia
Esselunga	Heineken Italia	Msd Italia	Sea Soc. Esercizi Aeroportuali
Ey	Ima Industrie Macchine Auto-	Novartis	Siemens
Findomestic Banca	matiche	Obi Italia	The Estée Lauder Companies
Finecobank	Iguzzini Illuminazione	Olympus Italia	Toyota Motor Italia
Fondazione Poliambulanza	Ing Bank	Pagegroup	Ubi Banca
Istituto Ospedaliero	Italdesign	Pepsico Italia	Unicredit
Fondazione Policlinico Univ.	Jt International Italia	Philip Morris Italia	Valeo
Gemelli Irccs	Kelly Services	Philip Morris Manufacturing	Vodafone Italia
Furla	Kuehne + Nagel Italia	& Technology	Volkswagen Group Italia
Generali Italia	Lagardère Travel Retail Italia	Rai Way	Whirlpool
Goodyear Dunlop Tires Italia	Lavazza	Rds Radio Dimensione Suono	Wind Tre
Groupama Assicurazioni	Leaseplan Italia	Roche Diabetes Care Italy	Yoox Net-A-Porter Group
Gruppo bancario Crédit Agri-	Lechler	Roche Diagnostics	Zurich

► mente l'impegno degli hr executive. Un'indagine di Gidp/Hrda, il Gruppo intersettoriale dei direttori del personale, mostra che i responsabili delle risorse umane sono always on, pronti a rimanere

in ufficio fino a 11 ore al giorno, a portare il lavoro a casa nei weekend, nelle festività, perfino in ferie. «È un impegno necessario, dovuto al suo ruolo organizzativo e alla realizzazione di tutte le

modifiche strutturali e digitali che hanno caratterizzato le aziende negli ultimi anni», spiega il presidente di Gidp/Hrda **Paolo Citterio**. Il buon hr si vede dalle risorse che destina al suo lavoro. 

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Co-creiamo il futuro dell'industria

Advantech offre pacchetti iFactory Solution Ready Packages (SRPs) a valore aggiunto per accelerare l'implementazione di Industry 4.0

ADVANTECH