



“Risorse umane e non umane: la direzione del personale salvata dalle tecnologie?”

di Giorgio Sparacino

Questo il titolo del convegno con area espositiva organizzato a fine ottobre da Persone&Conoscenze con il contributo di Byte, Gki, Inaz, Metis, Oracle e Siaer, oltre che con il supporto di Aidp. Tre tavole rotonde e un panel di tutto rispetto per fare il punto su ‘come e se’ le tecnologie possono realmente essere d’aiuto alle Direzioni Ru –o Direzioni Hr come oggi si dice– nella gestione delle Risorse umane.

In una sala gremita –quasi duecento partecipanti, nonostante la pioggia– si è tenuto venerdì 26 ottobre a Milano il convegno: “Risorse umane e non umane: la direzione del personale salvata dalle tecnologie?” organizzato da Persone&Conoscenze.

Esponenti del mondo accademico, responsabili Hr e It di importanti aziende utenti ed esperti del lato offerta si sono confrontati su un tema di forte attualità: come migliorare e rendere più comprensibile la comunicazione tra chi in azienda si occupa di Risorse umane, chi si occupa di Ict e chi le risorse Ict le fornisce, in modo da trasformare veramente le tecnologie in una leva strategica nella gestione e nello sviluppo delle Risorse umane.

Perché capitale umano e asset della conoscenza –o ‘capitale non umano’– sono entrambi fondamentali per le aziende che guardano al futuro. Ed è allora indispensabile che le divisioni Hr, ma non solo, li sappiano gestire al meglio.

Il problema nasce proprio dalle modalità di gestione: sono le tecnologie che vanno messe al servizio delle persone ma spesso, di fatto, accade il contrario. Proprio per superare questa contraddizione, ma non solo, il dibattito ha cercato di colmare la distanza che spesso si incontra in azienda tra chi si occupa di tecnologie e chi si trova a utilizzarle, ritenendole un male necessario, anziché una leva strategica.

Il dibattito ha messo a confronto chi si occupa tutti i giorni di It e di Ru tra di loro e con i fornitori, partendo da un presupposto: che il futuro della Direzione risorse umane non possa più prescindere da un utilizzo consapevole delle tecnologie.

Al dibattito –suddiviso in tre tavole rotonde, cui ha fatto seguito un acceso e seguito dibattito con il pubblico in sala– hanno preso parte: Enrico Cazzulani, Presidente di Aidp Lombardia; Patrizia Di Pietro, Direttore del personale Italia e Grecia di General Electric Healthcare; Paolo Esposito, Human resource manager di Sanofi Aventis; Linda Francioli, Vp Human resources cardiovascular & hemodynamics division di Sorin Group; Stefano Lorini, Consulente applicativo di Inaz; Elisabetta Panzeri, Responsabile Risorse Umane di Metis; Patrizio Regis, Responsabile comunicazione interna, Gruppo UniCredit; Daniele Rizzo, Direttore It Italia ed Europa di Autogrill; Renzo Silvestri, Presidente di Gki; Paolo Torri, Product manager di Byte; Tiziana Valzelli, Marketing manager Oracle applications, Oracle Italia; Lauro Venturi, Amministratore delegato di Siaer.

Entriamo nel dettaglio degli argomenti trattati nelle tre Tavole rotonde, moderate dal direttore di Persone&Conoscenze, Francesco Varanini.





Francesco Varanini: “Siamo qui per confrontarci su un tema di forte attualità: quello del confine-rapporto tra chi lavora con e per le persone –Direzione del personale o Direzione risorse umane che dir si voglia– e chi si occupa dell’implementazione e sviluppo di sistemi informativi per la gestione delle Ru.

Ci porremo dunque, insieme a Enrico Cazzulani, alcune domande sul futuro della Direzione del personale, chiedendoci come chi si occupa di sistemi informativi possa essere d’aiuto alle Risorse umane attraverso le tecnologie, per arrivare a fare risultati”.



Enrico Cazzulani: “Vorrei lanciare qualche riflessione non *politically correct*, prendendo spunto dallo spirito che anima quest’incontro. La prima è legata al concetto di cambiamento: viviamo in un contesto, non solo lavorativo, di continuo e rapido mutamento. Le cose cambiano mentre le osserviamo, nel momento stesso in cui le sperimentiamo. Allo stesso modo, si potrebbe affermare che noi qui stiamo parlando di cose che cambiano mentre ne stiamo parlando e che sono influenzate dal nostro modo di parlarne. Per questo, l’unico approccio possibile alle cose non può che essere dinamico. Perché noi siamo all’interno di questo mondo che cambia e dobbiamo costantemente adattarci a esso. Pertanto, come professionisti delle Ru dobbiamo affrontare il cambiamento accompagnandolo e vivendolo nel suo accadere.

Ciò comporta alcune conseguenze sul ruolo e la funzione dell’area Ru: chi è del mestiere sa bene che la funzione del Personale è sempre meno quella di erogatore di servizi e sempre più quella di business partner. Al di là di fattori noti in tema di erogazione –come quello di utilizzare le tecnologie per rendere più efficienti i processi delle Ru con *time to market* più rapido, minor impiego di risorse, ecc.– ciò che importa è capire che l’invasività delle nuove tecnologie sta cambiando radicalmente il nostro modo di lavorare. E non solo in termini di velocità e risparmio di tempo; perché anche ruoli e processi stanno cambiando in funzione delle tecnologie.

Per questo, credo che passare da una gestione *routinaria* a una intelligente delle Ru voglia dire diventare, grazie al supporto di chi si occupa di It, ‘architetti dell’organizzazione’, portatori di un approccio culturale nuovo e basato sulla gestione e comprensione dei processi”.



Daniele Rizzo: “Sono d’accordo con quanto detto da Cazzulani. Per quanto riguarda il tema del cambiamento, credo che negli ultimi anni Autogrill abbia saputo interpretare bene questo concetto. Come azienda stiamo vivendo un cambiamento epocale in termini di crescita e di internazionalizzazione. E questo ci ha spinto a cambiare velocemente il modo di interpretare il nostro mestiere. Un lavoro apparentemente semplice –visto che stiamo parlando di offrire un servizio a tutte le persone che si mettono in viaggio in autostrada o in aeroporto– ma invece non facile da gestire nei suoi diversi aspetti. Faccio un esempio: a ieri sera avevamo 11.470 dipendenti in forza. Ogni anno processiamo 9.800 assunzioni e altrettante cessazioni. È ovvio che il nostro valore aggiunto non può che essere il Personale.

In virtù di questa crescita esponenziale, abbiamo sentito l’esigenza di cambiare drasticamente l’approccio verso il Personale, partendo da un presupposto fondamentale: che l’accoppiata It - Personale produce un reale vantaggio solo se gli obiettivi perseguiti da entrambe le aree sono in funzione del business aziendale. E solo se le informazioni, anche quelle più riservate delle Direzione Ru, sono realmente condivise. Come è avvenuto il cambiamento? Innanzitutto creando gruppi congiunti, che andassero concretamente a vedere la situazione sul territorio.

E così ci siamo accorti che, per esempio, tra due locali distanti qualche chilometro magari venivano riassunte persone che si erano dimesse o che l’azienda non voleva



Prima Tavola rotonda. Da sinistra: Daniele Rizzo, Enrico Cazzulani, Paolo Torri, Francesco Varanini, Lauro Venturi

riassumere. Non solo: ci siamo anche resi conto di come il turnover impattasse in modo radicale sui risultati.

Per un'azienda come la nostra, inoltre, l'esigenza di elenchi di persone disponibili al lavoro stagionale è un fattore chiave, perché viviamo di picchi in momenti particolari, come il Natale, la Pasqua, agosto... questi elenchi erano sparsi, molte volte irripetibili.

Per questo abbiamo creato una squadra che, in modo congiunto, ha costruito un progetto con l'obiettivo non tanto di re-informatizzare *ex novo* la gestione del Personale –cosa che, peraltro, è avvenuta– quanto di risolvere problemi come quelli citati. È dunque fondamentale che gli obiettivi da raggiungere siano chiari, specialmente per chi, come noi, lavora con i sistemi e, dovendo 'guardare ai dettagli', rischia spesso di perdere di vista il risultato finale. Tra l'altro, credo che l'utilità della convinzione dei risultati vada oltre la governance del progetto; perché per arrivare ai risultati è necessario anche il coinvolgimento emotivo delle persone, che si trasformano in veri e propri 'paladini dei risultati'".

Varanini: "Chi lavora nell'It vede le cose in un modo diverso rispetto a chi lavora nel Personale. Dove sta allora il punto di incontro?"

Rizzo: "Nella fase di entusiasmo progettuale molti di questi problemi erano superati dall'approccio di condivisione degli obiettivi, forse meno forte in fase di consolidamento, dove il rapporto It - Personale diventa cruciale. It e Ru, infatti, interpretano a volte due modi estremi di ragionare: sistemico - sequenziale quello dell'It e relazionale - empatico quello delle Ru.

Questi due estremi hanno difficoltà di dialogo, ancor più evidenti in contesti in cui l'ibridazione di competenze informatiche non ha forti basi, non ha una 'tradizione' alle spalle. La differenza tra le due prospettive può essere colmata solo da un confronto faticoso e continuo sugli obiettivi e dall'ibridazione dei team: nelle strutture It e Ru servono persone che siano in grado di invertire le competenze di base, nel modo meno traumatico possibile".

Paolo Torri: "Vorrei concentrarmi su quest'ultimo aspetto. Un'azienda che decide di introdurre sistemi informativi a supporto dell'Hr spesso non ha un gruppo di lavoro dedicato. Anzi molte volte, in fase di progettazione, una delle due aree prevale sull'altra: e questo, secondo la mia esperienza, è garanzia di insuccesso. Senza un team competente, dunque, il progetto è il più delle volte destinato al fallimento. Per questo, secondo me, il Direttore Ru deve essere più padrone delle linee informative del progetto, che va realizzato partendo dalle necessità aziendali, dai processi –quindi dalla Direzione Ru– e non dai sistemi informativi. Il sistema informativo deve





arrivare dopo, perché il suo compito è supportare, essere uno ‘strumento al servizio di’. E questo risulta possibile solo se l’approccio avviene per processi, partendo da una visione generale prima ancora di configurare il sistema informativo sulle esigenze particolari.

Solo così la tecnologia può contribuire a rendere più efficienti ed efficaci le persone che lavorano, facendo risparmiare loro tempo, per esempio, sulle parti più ‘operative’. Riassumendo: innanzitutto serve un team in grado di fare da collante tra mondo It e Ru; in secondo luogo, le aziende devono capire che noi proponiamo strumenti a supporto di processi già definiti all’interno dell’azienda, oppure l’esperienza per configurare i processi. Ma non offriamo mai strumenti che risolvono situazioni non progettate: un sistema informativo è efficace solo se alle competenze tecnologiche si uniscono le logiche di processo”.



Lauro Venturi: “È evidente che esiste un gap tra ciò che si dice sulla gestione delle Ru e la prassi quotidiana. Secondo Monster, al rientro dalle ferie estive il 70% delle persone si cercherebbe un nuovo lavoro; secondo Ipsos, il 49% degli italiani vorrebbe lasciare il proprio posto di lavoro ed è infelice. Se le cose stanno così, credo che ogni manager, al di là del ruolo occupato, debba essere capace di far convivere il forte orientamento al business con un sincero interesse per le persone. Perché al di là degli aspetti tecnologici, le persone vogliono sentirsi coinvolte nei progetti, vogliono potersi fidare dell’azienda in cui lavorano; altrimenti, faranno sempre il minimo indispensabile. I capi, allora, devono capire che è fondamentale saper gestire i dipendenti non solo da un punto di vista tecnologico, e dunque come ‘Risorse’, ma soprattutto da un punto di vista emozionale, e dunque come ‘Persone’, per far sì che si trasformino da semplici ‘risorse’ in ‘protagoniste’ del business.

È dunque necessario che il manager Hr studi l’It e che l’It studi il business. Le tecnologie, che fanno da cerniera tra persone e processi, secondo me possono essere di due tipi: alcune sono funzionali ai processi di business –e in questo caso le persone sono indispensabili sia come percentuali di costo, sia come contribuenti al valore–, ed è quindi fondamentale sapere come intrecciare processi e persone; altre sono *social networking*, importanti perché a livello di *knowledge management* possono far circolare le competenze, soprattutto quelle non codificate che, guarda caso, sono quelle che fanno la differenza”.

Varanini: “Dunque è utile che chi si occupa di Ru sappia qualcosa di tecnologie. Ma il Direttore Ru sa veramente ciò che gli serve? Come si colma questa lacuna?”.

Cazzulani: “Come ho detto, siamo in una fase di cambiamento. Chi si è avvicinato di recente alla professione della gestione del Personale deve capire e conoscere gli elementi fondamentali del business e delle tecnologie. Anche perché, nel concreto, senza tali competenze di base è impossibile dialogare con chi si occupa di It e affidarsi a lui. Si deve diffondere la cultura del ‘lavorare in team’, in modo da utilizzare le competenze di tutti in modo confidente e fiducioso”.

Rizzo: “Secondo me, in fase di implementazione non è vero che tutto è così ovvio, che non ci sono vincoli di tecnologie, che basta guardare ai processi per far andare tutto a posto. È invece vero che viviamo ancora in un’epoca di pesanti vincoli tecnologici. Che devono essere accettati e affrontati quotidianamente. Solo una relazione continua e trasparente sul processo di *delivery* di un progetto ci porta al risultato. Ed è per questo che la reciproca comprensione degli obiettivi e dei vincoli è fondamentale”.

Torri: “A questo proposito vorrei ritornare sull’importanza del team e sul coinvolgimento delle persone nel progetto aziendale per raggiungere i propri obiettivi. È poi vero che la tecnologia è un vincolo, ma un vincolo che si riduce notevolmente se si parte dal processo per poi dedicarsi all’implementazione del sistema informativo”.



Varanini: “Nella prima tavola ci siamo confrontati sul tema della gestione delle Ru e sul rapporto tra Ru e It in azienda. Adesso entreremo nel particolare con Stefano Lorini, parlando delle tecnologie a supporto delle Ru, sia in termini di gestione sia di sviluppo di strategie”.

Stefano Lorini: “Sono un consulente applicativo e, come tale, il mio lavoro consiste nel recarmi dal cliente, una volta fatta la vendita, per avviare i progetti dei software di gestione delle Ru.

Mi trovo perciò spesso nella condizione descritta nella prima tavola rotonda, ovvero quella di dover fare da ‘interprete’ tra il mondo Ru e quello It dell’azienda. Parlando di processi, il mio scopo è fare in modo che il software scelto risulti efficace ed efficiente. Per questo è fondamentale in primo luogo l’analisi, ovvero la definizione già in fase di prevendita di quali sono le aspettative dell’utente, sia Ru sia It, e l’individuazione degli *stakeholder* all’interno del progetto.

In questa fase di avvio è importante non creare false aspettative. Perché un’aspettativa non soddisfatta, a conti fatti, pesa molto di più di una soddisfatta. Di conseguenza, è fondamentale coinvolgere nel processo gli It manager –con cui definire l’architettura migliore per rendere efficace il software di gestione del Personale– e stabilire quale tipo di struttura dati e quali interfacce utente siano da utilizzare.

Successivamente, il prodotto viene customizzato: e qui il ruolo importante lo deve ricoprire l’Hr, con cui si definisce come strutturare dati e processi interni (assunzioni, passaggi di livello, formazione, selezione, ecc.)”.

Varanini: “Torniamo a parlare di strategie di sviluppo delle Ru. Dottorssa Francioli, come funzionano in una grande azienda come la sua?”.



Linda Francioli: “Inanzitutto: la Direzione del personale è salvata o no dalle tecnologie? Secondo me, dipende dal contesto organizzativo in cui è inserita. Credo che l’Hr non possa far altro che mettersi al servizio degli obiettivi di business.

Per questo ritengo che conoscere, da un punto di vista quasi ‘sociologico’, come opera una Direzione del personale sia importante; perché non stiamo parlando solo di come gestire processi applicativi, ma anche di come dirigere una strategia.

Strategia che, ovviamente, deve cambiare a seconda delle premesse, degli obiettivi da raggiungere e delle risorse che si hanno a disposizione.

Il tema diventa particolarmente rilevante se si parla di sviluppo delle Ru e, quindi, di processi decisionali, molto più delicati degli ordinari processi di gestione. E allora è ovvio che sia importante sapere di che tipo di azienda stiamo parlando e ancor di più di che tipo di Direttore del personale, se chiamato a eseguire alcune strategie, utilizzarle, implementarle, oppure se chiamato a prendere decisioni in merito. E questi aspetti, spesso, non sono chiari alle aziende.

Il tema di fondo rimane, secondo me, quello di capire la cultura organizzativa; perché la tecnologia è soltanto una delle leve, non la soluzione a tutti i problemi di un’azienda. Se tutto non è omogeneamente allineato, il progetto è destinato al fallimento. Credo che siano più efficaci piccole iniziative, ma coerenti –che abbiano il consenso di tutti gli attori coinvolti– e l’allineamento della cultura che vede nell’It una leva strategica per migliorare il business.

In sostanza, credo che sia importante partire dalle strategie, considerare l’It una leva e non lasciare isolata la Direzione Ru a prendere iniziative solamente funzionali, che possono andar bene rispetto a processi ordinari; coerenza e cultura organizzativa, inoltre, devono fare da supporto alla leva dell’It.

Solo così la Direzione del personale potrà rivestire un ruolo decisionale nei processi aziendali”.



Varanini: “E l’It, Dottoressa Valzelli, come può essere d’aiuto nel fare strategie?”

Tiziana Valzelli: “Partiamo da una precisazione: come per tutte le aziende *software vendor*, anche i nostri strumenti supportano efficacemente le strategie solo se queste sono ben delineate. E ciò non sempre è facile, perché dipende anche dalle dimensioni e dall’organizzazione aziendale. Ma prendiamo noi stessi come esempio. Oracle è un’azienda in crescita: siamo passati negli ultimi due anni da 45mila a 75mila persone. Quindi la nostra esperienza è già di per sé fatta di dinamicità, di modelli complessi, in cui utilizziamo la tecnologia che proponiamo ai clienti per gestire i modelli organizzativi delle nostre Risorse umane. Al di là degli aspetti amministrativi più di *routine* –forse anche più facili da gestire una volta che il modello è stato assimilato– Oracle ha affrontato anche per le proprie Risorse umane un’attività strategica per la gestione delle competenze e l’*Hr intelligence*, per capire come meglio organizzare le Risorse o che tipo di Roi si aveva su queste.

Sono risultati alcuni fattori fondamentali: lo strumento informatico a supporto delle Risorse deve essere di facile utilizzo per tutti, accessibile via internet e basato su un unico modello di dati valevole per tutti. La Risorsa italiana, in sostanza, deve avere le stesse possibilità di quella che lavora negli Stati Uniti o in India. Questa opportunità non sarebbe attuabile, se alla base non ci fosse una visione unica del dipendente, che parte dalla strategia per arrivare fino all’informazione accessibile alle Risorse”.

Patrizio Regis: “Rispetto a quanto detto finora, la mia posizione è un po’ ibrida. Perché sfrutto quanto la tecnologia mette a disposizione dell’Hr per le mie finalità di comunicazione interna aziendale; non Direzione Hr, quindi, ma Direzione comunicazione.

In UniCredit abbiamo utilizzato le tecnologie messe a disposizione dell’Hr per aiutare l’azienda nella sua evoluzione complessiva.

Nel 2003, infatti, UniCredit ha attuato un grande cambiamento, trasformandosi da gruppo federato di sette aziende in organizzazione divisionale: 40mila persone, distribuite su tutto il territorio italiano, stavano ‘cambiando pelle’.

Su richiesta del Direttore del personale, il nostro compito è stato accompagnare le



Seconda Tavola rotonda. Da sinistra: Tiziana Valzelli, Patrizio Regis, Linda Francioli, Francesco Varanini, Stefano Lorini

persone in questa fase di cambiamento e far capire loro il nuovo modello di business. Per fare ciò, abbiamo innanzitutto verificato quali canali di comunicazione avevamo a disposizione, focalizzandoci sulla piattaforma intranet –che sostituiva quelle pre-



sistenti delle sette aziende federate – voluta dalla divisione It di UniCredit e costruita con logiche prettamente It: quindi la piattaforma era potente, permetteva la profilazione di ogni singolo utente e consentiva di associare a ogni dipendente caratteristiche diverse, tarate sulle sue esigenze lavorative. In quanto realizzata da tecnologi aveva un taglio poco ‘comunicativo’, ma il fatto di riconoscere il singolo utente permetteva anche di fornirgli una serie di servizi evoluti lato Hr: *payroll*, procedure di ferie e trasferte, sistemi di valutazione, votazioni per fondi pensione, ecc. accessibili online a tutti.

Nonostante tutto, però, mi rendevo conto che gli accessi alla intranet erano pochi, perché le persone erano ancora abituate a seguire percorsi abituali. Abbiamo perciò stipulato una sorta di ‘patto di ferro’ con It e Hr, cercando di trasferire nella intranet, che rimaneva il canale più pervasivo a nostra disposizione, la stessa logica organizzativa del gruppo. Abbiamo reso visibili informazioni riguardanti tutto il gruppo, altre relative solo alle singole divisioni di appartenenza e, infine, quelle legate alla famiglia professionale di appartenenza. Abbiamo iniziato a contare mediamente 18mila accessi giornalieri al sito, con picchi di 21mila nel giorno dello stipendio. Ma non bastava ancora. Partendo dal presupposto che le persone accedono al portale perché hanno bisogno soprattutto di utilizzare le procedure Hr, più che trovare informazioni sul proprio lavoro, abbiamo scelto di farli passare prima dall’informazione per poter accedere ai servizi business e Hr. Oggi contiamo 32mila accessi quotidiani su 40mila persone. L’aspetto secondo me vincente del progetto è dato dall’unione delle tre aree: l’It mette le strutture, l’Hr le sue logiche e i suoi processi e noi ci mettiamo un modo di comunicare semplice e diretto: ‘usabilità’ potrebbe essere la nostra parola chiave. Perché crediamo che un processo ben fatto ma difficile da capire sia destinato a riscuotere poco successo.

Adesso stiamo cercando di trasferire questa esperienza sul nuovo perimetro del gruppo che, con una recente acquisizione, conta 170.000 persone in tutto il mondo. Abbiamo una nuova intranet, non ancora profilata, il cui problema fondamentale è dato dalla lingua in cui comunicare. Anche qui stiamo facendo un percorso parallelo a quello dell’Hr, che sta andando verso un sistema unico. Ci appoggeremo anche in questo caso a loro, così da poter fornire primi servizi e raggiungere più persone possibile.

Rispetto a quanto emerso finora, sono poi d’accordo sul fatto che oggi chiunque – non solo l’Hr – debba conoscere almeno la terminologia del linguaggio It per poter svolgere al meglio il proprio lavoro”.

Stefano Lorini: “Per quanto concerne quest’ultimo aspetto, io credo che sia fondamentale fare formazione almeno sulle conoscenze di base dell’It, anche per chi non si occupa principalmente di tecnologie”.

Varanini: “Parlando di linguaggi, si ritorna al tema delle culture professionali, che fa il paio con quello delle culture geopolitiche. Come affrontarlo?”.

Francioli: “Io ho avuto esperienze sia di *head quarter*, sia *regional*. Secondo la mia esperienza c’è conflitto tra comunicazione locale e globale. Tanto più l’impresa ha necessità di comunicare in modo diretto con il singolo dipendente, tanto più ci sarà una contro-risposta se questo è lontano da questo mezzo di comunicazione.

Nella mia esperienza avevo strumenti straordinari di comunicazione. Eppure la sensazione che si aveva era di essere oppressi. Perché il messaggio che arriva è sempre e comunque vincolato dal tuo capo, dalla persona che si fa interprete dei risultati. E nel caso in cui l’allineamento non sia garantito, cosa che nella complessità può accadere, anche le reazioni di potere non sono lineari. In sistemi così complessi, il tuo capo fa da referente rispetto alla comunicazione interna. E quando questo allineamento non c’è, allora è un disastro. Cultura organizzativa, allineamento efficace e politica dei





piccoli passi sono fondamentali per la strategia. Sollevo qui un altro tema: quello della necessità di figure professionali nuove, anche nell’Hr.

Culturalmente, in Italia siamo ancora fermi a immaginarci le professioni Hr così come le abbiamo studiate, quando invece sarebbe importante insegnare, specialmente a chi inizia adesso, che un percorso professionale passa anche attraverso profili tecnologici non altisonanti, ma che con il tempo possono crescere.

Oggi siamo circondati da generalisti, relazioni sindacali, paghe e contributi, selezione e ricerca personale: non c’è offerta, ma forse anche perché non c’è richiesta né formativa, né da parte dell’Hr”.

Varanini: “Uno degli strumenti per far dialogare le persone è dunque la piattaforma It. Ma è meglio se semplice o complessa?”.

Valzelli: “Come ho già detto, più è chiara la strategia, più l’apporto fornito dalla tecnologia è consistente. La maggior parte delle aziende inizialmente pensa che il software sia uno strumento che opera sempre in modo molto complesso.

La nostra esperienza, allora, ci dice che più noi siamo in grado di capire cosa vuole l’azienda e da dove vuole partire, più sarà semplice iniziare insieme un percorso di evoluzione della piattaforma tecnologica.

Le aziende si stanno muovendo, sono consapevoli dei vantaggi che può offrire la tecnologia. Se l’azienda ha ben chiaro l’approccio con cui affrontare una strategia, lavorare insieme diventa molto più facile”.

Varanini: “Dottor Regis, ha alcuni consigli da dare a Direttori Ru e It e a fornitori di servizi per trovare un modo di lavorare insieme?”.

Regis: “Innanzitutto avere le idee chiare. E in questo compito possono aiutare



anche documenti di richiesta standard, o glossari interni, così da parlare tutti la stessa lingua. Per quanto riguarda invece il discorso delle nuove professionalità credo che, a prescindere dal ruolo che uno ricopre, sia fondamentale la curiosità, che serve a sviluppare profili meno specialistici.

È un modo per stimolare la curiosità in azienda può essere avere accesso a Internet senza restrizioni”.



Terza tavola rotonda

Strumenti innovativi per il lavoro collaborativo, la formazione e la gestione delle conoscenze

Varanini: “In questa terza tavola rotonda affronteremo l’argomento parlando di Direzione del personale in termini allargati. Dottoressa Panzeri, ci racconti la sua esperienza con Metis...”.



Elisabetta Panzeri: “Il settore delle agenzie per il lavoro è in crescita: basti pensare che in Italia sono 82 le società autorizzate, 3.000 le filiali su tutto il territorio e 10mila i dipendenti diretti assunti.

Il nostro lavoro, risultati alla mano, è visto positivamente sia da parte delle aziende che hanno la necessità di inserire personale a termine, sia da parte dei lavoratori, dal momento che il 70% dei nostri lavoratori somministrati ha meno di 30 anni e che anche la percentuale dei lavoratori over 40 sta aumentando, in parte grazie alla nostra erogazione di corsi di formazione (40mila ore erogate l’anno scorso) che permettono il ricollocamento nel mondo del lavoro fino all’80% dei casi.

Dietro a questo servizio agisce una realtà giovane, nata nel 2000, che fin da subito ha



Terza Tavola rotonda. Da sinistra: Paolo Esposito, Elisabetta Panzeri, Francesco Varanini, Patrizia Di Pietro, Renzo Silvestri

lavorato con le tecnologie, ha imparato il linguaggio informatico e oggi conta 124 filiali su tutto il territorio e 450 persone che utilizzano strumenti informatici per la condivisione di conoscenze, e che quest’anno ha fatturato 240 milioni di euro.

Dietro al servizio ci sono commerciali, selezionatori e amministrativi, la cui professionalità e le cui competenze sono per noi valori fondamentali. La legge Biagi ci ha permesso di ampliare il pacchetto di servizi offerto e c’è sempre più l’esigenza, da parte delle aziende, di conoscere aspetti quali il costo del lavoro e le diverse forme contrattuali. Per questo la crescita del nostro business è legata a quella della professionalità e della competenza delle nostre persone. Ultimamente abbiamo anche introdotto un sistema di valutazione delle competenze e un catalogo online della formazione, che si sono affiancati alla intranet già presente da diversi anni. Gli strumenti It che utilizziamo sono a volte customizzati, altre volte ancora ‘inventati’ perché siamo un’azienda peculiare con ritmi di crescita elevati, e perché il commitment è molto attento agli impatti economici.

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze, dunque, ci siamo inventati uno strumento di valutazione, per rafforzare la cultura del ‘come raggiungere determina-



te prestazioni'. Abbiamo cercato di creare uno strumento semplice e che desse valutazioni il più oggettive possibile. E lo abbiamo fatto con un partner esterno informatico piccolo –perché ci siamo resi conto che le software house di piccole dimensioni seguono di più il cliente– affiancandolo al nostro ufficio It. Abbiamo dunque mappato tutte le attività; per ognuna di queste abbiamo profilato le competenze tecniche e i comportamenti organizzativi necessari e, infine, abbiamo introdotto uno strumento di valutazione online –una piattaforma web– che aiuta le persone a capire non solo cosa devono fare, ma anche quando è meglio farlo”.

Varanini: “Dottor Esposito, cosa vuol dire fare il Direttore Ru all’Aquila, in un centro di ricerca tecnologica avanzata ma all’interno di una multinazionale francese?”.



Paolo Esposito: “Intanto mi piace sottolineare il fatto che sono diversi gli italiani che rivestono ruoli importanti all’interno delle diverse *business unit* della nostra società sparse per il mondo. Il nostro sito poi è strategico a livello mondiale (è tra i primi dieci su un totale di ottanta) e lancia prodotti in tutto il mondo. Volevo però prima di tutto riallacciarmi a quanto detto dai colleghi di Inaz e Autogrill: quando parte un progetto di customizzazione e miglioramento dei processi, mettere insieme It e Hr è, il più delle volte, drammatico. Sono d’accordo con chi ha sostenuto che il processo deve essere guidato dall’Hr, e non lo dico perché sono un Hr.

L’Hr deve dialogare molto con l’It e dargli fiducia, fino a farlo entrare in contatto con documenti e dati ‘riservati’, sempre nel rispetto delle normative sulla privacy: in sostanza, l’It va coinvolto pienamente come partner, anche con attività di *coaching*. Ma veniamo al nostro tema: il mio stabilimento ha cambiato in trent’anni sette proprietà, appartenenti a cinque nazionalità diverse.

Chi vive processi di fusione a livello mondiale, sa che la prima cosa da fare in questi casi è allineare alcuni aspetti, soprattutto nel settore delle Risorse umane: *compensation*, sviluppo dei percorsi di carriera, ecc. Sicuramente, tra questi il fattore più rilevante è quello della *compensation*, perché mette insieme culture diverse non solo a livello geografico, ma anche aziendale.

Nei processi di fusione si delinea dunque il compito non facile, anche per chi lavora nell’Hr, di recepire le generiche linee direttive dell’*headquarter* e contestualizzarle nella propria realtà, magari tra settori che parlano due linguaggi differenti. Per esempio, noi abbiamo sei stabilimenti, ognuno dei quali dipende da una *business unit* diversa. In un anno e mezzo ci siamo allineati all’interno della nostra division, che conta decine di migliaia di persone sparse in tutto il mondo, su processi come lo sviluppo, il *talent management*, *compensation* e modelli organizzativi. Per raggiungere questi risultati, abbiamo fatto gruppi di lavoro, abbiamo utilizzato molto lo strumento informatico tramite *e-room*, e abbiamo creato occasioni di forte *knowledge management*, coinvolgendo i nostri manager e professional nel ridisegnare l’organizzazione, facendo loro utilizzare il materiale proveniente anche da altri paesi.

Non solo quindi abbiamo ridisegnato i processi in modo più o meno allineato, ma abbiamo consentito ai manager, attraverso un processo di *knowledge management* interno, di venire a conoscenza di come nasce un processo organizzativo”.

Renzo Silvestri: “Volevo lanciare delle provocazioni su alcuni punti che sono stati sollevati fino ad ora.



Innanzitutto, vista la mia esperienza e quanto detto finora, credo che la formazione rivesta un ruolo molto importante sia per l’Hr sia per l’It. In ogni programma di Governo degli ultimi cinquant’anni c’è sempre stata una parte dedicata alla formazione. Eppure, nonostante tutto questo parlare, l’Italia è una delle poche nazioni in Europa, insieme alla Grecia, in cui la percentuale di spesa del fatturato aziendale per la formazione è tra le più basse.

Parlando poi di competenze, abbiamo sentito oggi quanto sia importante saper gesti-



re le competenze e i talenti. Ma quanti tra i presenti hanno in azienda un processo di gestione delle competenze? Quante persone delle vostre aziende sanno, per esempio, fare una presentazione in pubblico?

Allora è questo tipo di apporto che io mi aspetto dal coniugare i processi, ovvero le tipiche attività del Personale, con la tecnologia.

Si è parlato di controllo e motivazione. Capita spesso che ai nostri corsi si presentino persone in reception senza sapere neanche che corso di formazione sono venuti a fare. Il che dimostra che anche in questo caso c'è ancora molto da lavorare.

Un altro elemento critico è l'e-learning. Se ne parla da tanti anni, ma dalle ricerche di mercato risulta che il tasso di penetrazione in Italia è ancora molto basso. Io non credo che l'e-learning soppianterà mai la formazione tradizionale; anche perché dobbiamo renderci conto che siamo ancora qui, a distanza di molti anni dalla sua comparsa, a discutere su cosa sia effettivamente l'e-learning. Però alcuni casi positivi di formazione via web ci sono, come per esempio quelli legati all'apprendimento linguistico. Che magari non ti garantisce gli stessi risultati eccellenti dello studiare la lingua nel paese d'origine, ma a prezzi nettamente più bassi è possibile parlare comunque bene una lingua straniera”.

Patrizia Di Pietro: “In base a quanto è stato detto finora, vorrei focalizzarmi su alcuni processi che hanno un livello di complessità tale da mettere in luce il tema del lavoro collaborativo.

General Electric è un'azienda multibusiness, che spazia dalla creazione di lampadine a sistemi di prevenzione sanitaria, la divisione in cui opero io. Nel mondo ci sono circa 320mila dipendenti in più di 100 paesi: la struttura, dunque, è molto articolata. Negli anni '80 - '90, l'azienda si è sforzata di creare solidi sistemi manageriali, attraverso processi di pianificazione e controllo, *compliance*, Hr, ecc., comuni a tutte le divisioni sparse in tutto il mondo. In questi venti anni sono stati costruiti tutti i processi Hr che si studiano nei manuali di management.

L'azienda considera i suoi dipendenti uguali in tutto il mondo. E questo comporta la condivisione di una serie di processi articolati, resi possibili grazie al supporto delle tecnologie: io domani potrei andare a lavorare, per esempio, in Francia e in un'area business diversa dall'*healthcare*.

Questo passaggio è facilitato dal fatto che qualsiasi dipendente si può candidare a qualsiasi posizione aperta dell'azienda, attraverso un processo interno abilitato dall'uso di una tecnologia condivisa. Ciò vuol dire che possiamo operare con più paesi, business e funzioni stando seduti alla nostra scrivania.

Un altro processo è quello di valutazione delle prestazioni, che segue tutti i passaggi tradizionali e a cui abbiamo aggiunto il *one over one*. Un processo che prevede talmente tanti passaggi che sarebbe stato impossibile da gestire su cartaceo. Un altro esempio riguarda lo sviluppo del Personale, lavorando sull'evoluzione organizzativa e sulla crescita delle persone.

Tra le varie attività che svolgiamo, facciamo anche il piano di successione, che senza It sarebbe ovviamente impossibile. Dove voglio arrivare con tutti questi esempi? Voglio semplicemente dimostrare che innanzitutto i processi devono essere solidi e che devono essere accompagnati dall'It con un progetto d'insieme che sia implementabile in fasi successive.

Una volta ottenuti solidi processi e sistemi, sarà possibile fare *business partnership*. Concludo con due considerazioni sui vincoli e l'apertura dei software. I software hanno delle strutture e questo comporta che non si possa fare tutto: da qui il vincolo. Allora, scegliere un software è un fatto tutt'altro che banale. Chi ci propone il software spesso ci dirà che si può fare tutto; ma a un livello talmente complicato, ingestibile e successivamente imm modificabile – se non da chi lo ha implementato – che credo





non convenga mai lasciarsi prendere dalla 'tentazione' di farsi fare l'ennesima personalizzazione del software.

Infine, lancio un appello: molti dei software che utilizziamo sono molto complessi da usare. Per questo chiedo a chi concepisce e sviluppa i software di mettersi in primo luogo nei nostri panni, in modo da creare software che semplifichino realmente la vita di tutti".

Rizzo: "A oggi il lavoro di integrazione tra sistemi differenti non è ancora un processo semplice. Da qui deriva la complessità dei sistemi, dovuta anche alla multistratificazione in azienda di sistemi diversi. Incominciando a standardizzare i software, le cose potrebbero cambiare".

Francioli: "L'Hr deve spesso aiutare le persone a capire che i software a volte non migliorano la vita, ma anzi la complicano; che ci sono nuovi ruoli lavorativi che non sono necessariamente belli, ma sono necessari e che c'è un livello di frustrazione che si può tollerare e uno oltre il quale anche l'Hr deve dire 'basta'".



In conclusione... almeno fino a febbraio

La Direzione del personale, allora, è salvata o no dalle tecnologie? Probabilmente sì. L'importante però è capire che le tecnologie sono solo uno degli strumenti di lavoro che, se correttamente utilizzati e inseriti in progetti di ampio respiro, possono supportarci nel gestire al meglio quelle 'Risorse' con cui abbiamo a che fare tutti i giorni, che in realtà sono in primo luogo 'Persone'.

Un concetto, questo, che deve necessariamente venire prima di qualsiasi altro ragionamento. Solo trattando le 'Risorse' come 'Persone' e valorizzando le loro competenze, anche grazie al supporto tecnologico, sarà possibile trasformarle realmente in risorse per l'azienda.

Questa, a grandi linee, la conclusione cui si è arrivati alla fine del convegno. Una fine che però è in realtà un inizio per Persone&Conoscenze, che replicherà l'appuntamento a febbraio, a Roma, con la volontà di confrontarsi e approfondire ulteriormente l'argomento.