



GESTIONE RISORSE UMANE

## Il ruolo delle HR come business partner: gestire cambiamento, crisi e talenti.

**Gestione del cambiamento, gestione dei talenti, ruolo delle HR in momenti di crisi, come le HR possono essere business partner dell'azienda. Questi gli argomenti sviluppati durante il primo HR Strategy Forum di Bologna, organizzato da GlobalNetworking Strategies lo scorso 25 maggio.**

di Alberico Moro

Nove manager si sono alternati sul "palco" per parlare delle loro esperienze e condividere idee, progetti, sfide che li hanno visti e li vedono protagonisti.

Le parole chiave per affrontare il cambiamento, secondo **Alberto Bernard di Pfizer**, sono reattività, entusiasmo, passione, pro-attività. La funzione HR può aiutare le persone a vivere i momenti di transizione e di insicurezza con iniziative e programmi che accrescano competenze quali reattività e gestione delle proprie emozioni. Nei momenti di cambiamento e di difficoltà, le HR possono farsi carico della parte "soft" con iniziative e programmi ad hoc che facilitino la comprensione e la possibilità che le persone sviluppino e adottino migliori strategie, senza cadere nel vittimismo e nel pessimismo.

La gestione del personale in aziende fortemente strutturate e diversificate impone alla funzione HR di giocare un ruolo delicatissimo nei momenti di crisi: bilanciare le azioni volte al contenimento dei costi nel breve termine con il mantenimento dello sguardo verso il "futuro". E' questo il cuore dell'intervento di **Claudio Colombi, Direttore HR di 3M Italia**, la consociata Italiana della conglomerata americana che opera in 6 business differenziati (dal settore industriale al largo consumo).

"Le Aziende", sostiene Colombi, "non possono permettersi di depotenziare le proprie organizzazioni al di sotto di un livello critico dal momento che pregiudicherebbero qualunque possibilità di agganciare la ripresa qualora questa si dovesse affacciare sullo scenario economico. Per tale motivazione la Direzione del Personale deve essere ancora più puntuale nell'assolvere il ruolo cui è stata chiamata avendo cura di aumentare la propria efficacia".

In momenti in cui l'inserimento in organico del personale è limitato diventa critico selezionare i candidati migliori, valorizzare i talenti, promuovere in maniera puntuale applicando criteri di trasparenza ed equità. Non solo, bisogna inoltre saper mettere in campo la squadra più qualificata e saper gestire attentamente le persone che sono già all'interno dell'Azienda spesso chiamate a ricoprire nuove posizioni in organizzazioni diverse: le conglomerate come 3M possono infatti sfruttare la leva della gestione del portfolio di talenti tra business diversi, potenziando le strutture che hanno prospettive di crescita più interessanti disinvestendo tra i business che offrono le performance di mercato meno brillanti.

E' in momenti come questo che bisogna prestare particolare attenzione a tutti, non solo ai talenti: "abbiamo programmi spinti di sviluppo dei talenti, ma tutte le persone sono importanti, anche un solo anello della catena è determinante e per questo è fondamentale considerare il valore di ciascuno: a tal proposito diventa critico, per la tenuta dell'organizzazione il ruolo di ciascun supervisore, anello di trasmissione delle strategie aziendali, dal top management alla base della struttura. Per questo motivo sono stati creati piani specifici di sviluppo dei supervisori volti a trasformarli in "Mini HR", attraverso il trasferimento di un know how specifico di gestione del personale".

Continua Colombi: "La motivazione delle persone è un altro argomento rilevante, specie nei momenti di difficoltà, quando ci sono dubbi, preoccupazioni e c'è meno soddisfazione lavorativa. E' importante allora trattenere le persone e sviluppare programmi di volti a tenere alto il senso di appartenenza all'Azienda". A tal proposito, 3M ha sviluppato uno specifico programma di "Engagement" (coinvolgimento, allineamento con gli obiettivi aziendali).

La funzione HR dovrebbero essere poi la prima a mettersi in discussione sulla propria efficacia misurando la propria performance attraverso indagini specifiche e valutando sempre qual è il valore aggiunto apportato.

Ricco di spunti su cui riflettere anche l'intervento di **Claudio Crosta, partner di Proper Transearch**: "La crisi è una fase, ed è una situazione non nuova. Come HR dovremmo sapere cosa chiedono le banche all'azienda in tempo di crisi, e cosa si aspettano gli imprenditori da noi". Nei momenti di crisi il rischio è

quello di farsi "travolgere" dalle emergenze "la necessità per l'imprenditore più avveduto dovrebbe essere quella di affidare al Responsabile Risorse Umane un ruolo meno emergenziale e più positivo. Il Responsabile Risorse Umane sarà colui al quale, prioritariamente, verrà richiesto di contribuire in modo determinante a far sì che le persone, a qualsiasi livello, siano le più adatte, le più convinte e motivate". Un ruolo determinante è e sarà anche quello dei senior come hanno sottolineato Crosta e il suo collega Zanetta (facilitatore del Forum) "un nostromo con qualche tatuaggio ed esperto di tante traversate può portare la barca al di là dell'oceano". Come a dire che il talento non ha età.

**Paola Moretti, di Unilever**, ha parlato di gestione e sviluppo dei talenti "Un'organizzazione snella e flessibile identifica le responsabilità e gli spazi di crescita per ottimizzare l'efficienza operativa. Bisogna sostenere e incoraggiare prestazioni d'eccellenza: il dipendente non cerca solo la paga, ma ricerca un contesto di "total reward", che deve comprendere un ambiente e una cultura dove si è supportati nella realizzazione del proprio potenziale e di se stessi in generale, dove vi è engagement e si è continuamente ispirati anche dal sincero riconoscimento, a tutti i livelli, per le proprie performances di successo. Le HR, in tutto questo, hanno un ruolo strategico di supporto ai Line Managers, ai quali è delegata l'analisi, la valutazione e il monitoraggio della performance e del potenziale. Le persone sono valutate sugli obiettivi e anche sui comportamenti, sei regole d'oro che hanno una declinazione diversa a seconda del peso strategico del ruolo ricoperto. E' dunque una valutazione sia quantitativa sia qualitativa. I Line Managers hanno anche una grande responsabilità nello sviluppo delle persone. Abbiamo poi lanciato alla fine dello scorso anno un programma per formare e sviluppare i giovani neolaureati per far sì che diventino manager, dura 3 anni ed è fatto di training, mentoring counseling e job rotations, intra ed extra funzionali, rispetto all'area aziendale di inserimento del giovane".

Ha parlato di talenti, lanciando diverse provocazioni anche **Massimiliano Daniele, responsabile ufficio sviluppo di Intesa Sanpaolo** "Si parla spesso di talenti. Ma la definizione qual è? Il talento è un individuo eccezionale, fuori dal comune, inimitabile?. In realtà credo che i talenti siano persone che hanno alcune competenze che sono imitabili e sono diventate tali con il tempo; sono persone che hanno un'elevata apertura mentale e voglia di imparare e di crescere. Hanno dunque competenze distintive che diventano tali con il tempo e con l'impegno personale. Sono persone che si contraddistinguono per livelli di prestazioni eccellenti, caratteristiche di comportamento diverse e superiori rispetto ai pari, con in più la capacità di imparare e di crescere (apertura mentale). Talent non si è "a vita". Per noi i talenti sono tali per un determinato periodo di tempo della propria vita professionale, ed è per questo che si deve effettuare una review ogni anno. E' importante poi non creare una casta dei talenti e delle scollature tra essi ed il resto della popolazione dentro l'organizzazione". Sono 11 anni che si parla di talenti e di talent management. Sono i talenti che ci hanno portato alla crisi finanziaria? Non credo. Credo che la colpa sia soprattutto di chi non ha vigilato ed ha mancato nei controlli". Il tema dei talenti è strettamente collegato al tema della diversità e dell'inclusione "In Intesa Sanpaolo una delle nostre priorità è far emergere e valorizzare il talento femminile, in un settore che fino ad ora, come dimostrano alcune ricerche di ABI, ha ancora molta strada da fare".

Un'esperienza molto interessante sulla gestione dei talenti e sui programmi di sviluppo e fidelizzazione interna è quella eBay, realtà contraddistinta dalla presenza globale e al tempo stesso "granulare", come l'ha definita **Patrizia Turri, Human Resources Manager del sito di aste on-line** "Siamo presenti 39 Paesi ma siamo una realtà *granulare* con un numero abbastanza contenuto di persone nelle diverse business unit. Questa è una delle nostre sfide. Un'altra è rappresentata dal contesto in cui operiamo, che è in continua crescita: le competenze cambiano in fretta e per questo è molto importante la valutazione sia del potenziale sia della performance. Il ciclo di gestione del talento è suddiviso in 3 step: recruitment, retain e reward. Fin dalla prima fase, quella della selezione, prestiamo molta attenzione al potenziale delle persone, che vengono valutate anche in base all'allineamento con i valori e con i comportamenti richiesti. Nella fase di retain puntiamo sullo sviluppo mentre il terzo step va oltre la compensation e riguarda programmi di fidelizzazione interni che possono essere fatti anche con investimenti bassi. Abbiamo sviluppato ad esempio un programma che premia la fedeltà delle persone che sono in azienda da 5 anni, le quali hanno la possibilità di fare, oltre alle ferie a cui hanno diritto, un mese di vacanze in più pagato".

**Luca Battistini, direttore risorse umane di Phone&Go**, ha posto l'accento sull'importanza della sinergia fra HR e COMMERCIALE "In che maniera HR può diventare il primo business partner dell'azienda? Bisogna riconoscere la centralità della persona, sono le persone che fanno accadere le cose. Alcune volte la funzione commerciale e la funzione HR si vedono come realtà tra loro in competizione ma se le due funzioni concorrono al risultato le sinergie che si possono ottenere sono notevoli. Una regola aurea: in ogni struttura di vendita deve essere presente un elemento basilico di competenza HR perché la vendita è composta da persone reali, nella vendita la motivazione è tutto, e in tali segmentazioni dei processi che le HR possono contribuire in modo determinante". Questo il commento di Sergio Zanetta in proposito "E' chiaro come questa sinergia richieda un impegno e un coordinamento dal vertice dell'azienda, ed è chiaro anche che, all'interno di questa stretta collaborazione, le HR hanno il compito di trasferire alcune skill al commerciale".

Nel penultimo intervento della giornata, **Gianluca Tittarelli di Philip Morris** ha parlato del processo di razionalizzazione dei costi che ha riguardato la funzione amministrativa che è stata trasferita in uno Shared Service Center a Cracovia "Attraverso un benchmark ci siamo resi conto di non essere efficienti nei processi amministrativi. Abbiamo deciso allora di spostare la funzione amministrativa e di sviluppare una

piattaforma tecnologica. Questo ci ha permesso di essere più strategici e più vicini al business, migliorare efficacia e trasparenza dei processi HR, facilitare l'accesso alla reportistica per agevolare il processo decisionale, migliorare e condividere conoscenze e competenze, standardizzare processi e avere una migliore definizione delle responsabilità". Non c'è il rischio di una spersonalizzazione? "C'è anche più efficienza e in questo modo si può dare fiducia ai manager. I risultati sono soddisfacenti: le persone possono aver accesso ai propri dati direttamente dal Portale self-service dedicato ai dipendenti, possono formulare domande in materia di HR via portale, utilizzare l'assistenza remota e la nuova tecnologia web-based in relazione a problematiche HR, i manager in particolare possono comprendere la criticità delle proprie iniziative e dei propri comportamenti".

Partendo dall'obiettivo di abbattere i costi, molte altre aziende hanno deciso di portare all'estero determinate funzioni. Una panoramica sul fenomeno dell'offshoring è stata fornita da **Matteo Della Grazia di ARISTON Thermo Group** "Il Ruolo delle HR nei processi di Offshoring è molto importante.

L'abbattimento dei costi è solo uno dei vantaggi. La caratteristica più evidente di questi progetti è il trasferimento di sedi operative, processi aziendali, centri servizi in 'low cost location' con i seguenti vantaggi: disponibilità di manodopera qualificata e a costo inferiore, basso costo delle facility e degli immobili, agevolazioni alle start-up. Nei progetti di offshoring il vantaggio è solitamente da valutare su più anni (3-5): un periodo nel quale il ritorno sull'investimento (risparmio di costi) può raggiungere dimensioni piuttosto interessanti - anche nell'ordine dei milioni di Euro in relazione alla dimensione del progetto ed alle scelte fatte in termine di paese. I driver che intervengono in un processo di Offshoring riguardano costi, tempi, mercato del lavoro, tecnologia. In Europa sono molti diffusi gli Shared Service Center e la tendenza delle aziende è stata quella di spostare alcune funzioni in Europa dell'EST dove il numero di aziende è moltiplicato in maniera esponenziale. Le risorse umane disponibili sono competenti sia dal punto di vista tecnico che delle lingue. Si è scatenata così anche una guerra per i talenti: anche se il lavoro per queste persone è appetibile e lo svolgono in maniera diligente, il commitment e la fedeltà all'azienda sono il vero punto critico, bisogna intervenire incentivandole e motivandole con programmi di formazione e di compensation ad-hoc. Le funzioni più interessate sono produzione, contabilità, customer service e R&D. Quest'ultima è agevolata dalla facilità di trovare ingegneri qualificati ed ha dei vantaggi significativi anche perché permette di velocizzare i tempi: potendo contare su team che interagiscono da diverse parti del mondo c'è la possibilità di lavorare h24 o quasi. I tempi per sviluppare un progetto di Offshoring ormai sono molto ridotti e, dall'ideazione al go-live, possono essere sufficienti 2 anni. Le criticità riguardano la scelta della location, la conoscenza del mercato del lavoro, la scelta dei partner per la ricerca del personale, visto l'alto turnover, la compensation. Bisogna prestare molta attenzione all'impatto sulle persone del paese d'origine, bisogna motivarle e gestire con attenzione le persone da ricollocare. Il rischio è che ci sia una reazione negativa da parte dei dipendenti nel paese di origine. Proprio per questo la fase di lancio è un altro momento critico, è importante controllare i flussi di lavoro. Nella fase di consolidamento, come detto, bisogna far fronte all'altissimo turnover e bisogna riuscire a trattenere le persone".

Ha chiuso la giornata **Sergio Zanetta** con queste parole "Forse è il caso di tornare ai basic, agli elementi e ai compiti di base, ci vuole un sano pragmatismo affiancato agli strumenti di cui abbiamo parlato e che ci aiutano a gestire meglio le persone e i talenti. Torniamo dunque ai sani principi di base. Per quanto riguarda la gestione del talento è vero che il talento per tornare la mattina dopo deve avere buoni motivi, ma in questi momenti ho dei dubbi sulla possibilità, anche per i talenti, di trovare facilmente un nuovo lavoro. L'esigenza e l'aspirazione delle HR è quella di essere un partner strategico. Siamo dei contributori che conoscendo il business possono produrre un apporto significativo".

12-6-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/hr\\_strategy\\_forum\\_09-127.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/hr_strategy_forum_09-127.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).