



Micaela Di Giusto executive HR manager di cameo

Cameo La centralità delle persone

di Raffaele Rovati in collaborazione con AIDP

Parlare di digitalizzazione in **cameo** (www.cameo.it), non sembrerebbe così scontato: si tratta di un'azienda alimentare che, al netto dell'evoluzione tecnologica (che ha avuto il suo impatto anche sulla produzione di alimenti) e del cambiamento di gusti e abitudini dei consumatori, da oltre ottant'anni produce torte, pizze e dessert. Business la cui storia, per la capogruppo tedesca Dr. Oetker (il nome è quello di August Oetker, inventore del lievito in bustina), risale addirittura al 1891. «Certo non siamo state tra le prime aziende ad affrontare la digitalizzazione, ma lo stiamo facendo. Lo sviluppo tecnologico è inarrestabile e per un'azienda, anche di lunga tradizione come la nostra, è prima di tutto opportunità di crescita» – conferma **Micaela Di Giusto**, executive HR manager della consociata di Desenzano del Garda, per cui è responsabile di un organico di 370 persone. «Un centinaio tra produzione e magazzino, un centinaio nelle vendite (di cui 70 collaboratori che presidiano il territorio nazionale). Le altre 170 persone lavorano in area CRM o SCM o in funzioni di supporto tipiche di una grande azienda», precisa.

ACTIVITY BASED WORKING - Nel gennaio 2017, è stato ufficialmente inaugurato il nuovo campus di cameo, costruito con i più elevati standard d'architettura sostenibile (produzione di

energia fotovoltaica e geotermica, gestione integrata d'illuminazione e climatizzazione, controllo della qualità dell'aria e uso di materiali naturali e basso emissivi), con una struttura dotata di spazi di lavoro moderni e modulabili. «Il Campus non è solo un nuovo edificio ma un concetto basato sulla centralità delle persone, con una forte attenzione alla sostenibilità, requisiti indispensabili per assicurarci la crescita di domani», queste le parole con cui Alberto de Stasio e Peter Irle, direttori generali di cameo, avevano presentato la nuova sede di Desenzano del Garda. «La filosofia che sta alla base del nuovo ambiente di lavoro, definita Activity Based Working, è quella di favorire le interazioni tra tutti i collaboratori. I dipendenti possono scegliere lo spazio più adeguato per poter svolgere efficacemente le diverse attività: oltre alle 200 postazioni, nel Campus sono stati realizzati una trentina di spazi per il lavoro in team e diverse project area. Ci sono i phone boot, per quando è necessario avere maggiore privacy nelle comunicazioni, anche perché i telefoni fissi hanno lasciato il posto al VoIP, ma c'è spazio anche per le attività informali nei social hub, nel giardino interno e in tutte le zone comuni del piano terra: il ristorante, la caffetteria e le aree verdi attrezzate, dove è anche possibile lavorare» – ricorda Di Giusto. «Io stessa,

Responsabilità è la parola chiave nella trasformazione tecnologica, con le persone che possono trovare nuovi spazi e nuove metodologie di lavoro

che amo la luce e il sole, spesso prendo il mio computer e mi metto a lavorare in giardino o nella caffetteria. Il che mi rende anche più produttiva».

SMART WORKING - «Il punto di partenza è stato quello dello smart working» – spiega Di Giusto. E la svolta mette in luce il cambio di passo culturale che è alla base della digitalizzazione: «Non è stato così facile. Le persone erano legate alle loro abitudini, ai loro spazi. Anche solo passare dal telefono sulla scrivania alle cuffie collegate al computer ha richiesto del tempo. Alla fine, però, smart working per cameo ha significato soprattutto passare dalla logica del controllo a quella della restituzione di autonomia e flessibilità, a fronte di una più netta responsabilizzazione sui risultati».

Responsabilità è la parola chiave nella trasformazione tecnologica delle aziende, con le persone che possono trovare nuovi spazi e nuove metodologie di lavoro. «Evoluzione davvero radicale, che oltre ad avere cambiato le modalità di lavoro, ha inciso sullo stile manageriale dei nostri responsabili, passando dalla valutazione della presenza fisica alla valutazione della performance» – precisa Di Giusto.

DEMATERIALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ - «Da non tralasciare, poi, il tema delle stampe e dell'uso della carta: se ne parla da tanto in termini di eco-compatibilità come pure ovviamente anche dal punto di vista dei costi di un'azienda. Molti lavoratori faticavano nel rinunciare all'archiviazione cartacea e la loro motivazione era: "Sono obbligato a conservare i documenti per legge". Abbiamo quindi chiesto il supporto alla funzione legal per aiutare le persone a capire che cosa davvero prevedesse la legge» – nota la manager friulana, in cameo dal 2010. «Non solo: le persone non volevano staccarsi dalla carta, in quanto considerata insostituibile per prendere appunti. Conseguentemente, con la collaborazione dell'IT, abbiamo fornito nuovi strumenti digitali (con la necessaria formazione) che consentono di svolgere queste stesse attività direttamente con l'ausilio del computer, riuscendo pertanto a mostrare alle persone come l'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici semplifichi le loro attività e renda più facile la condivisione di informazioni».

WEB E SOCIAL NETWORK - Prima ancora dell'ingresso del lavoratore in azienda, grazie soprattutto ma non solo all'emergere dei social network, l'impegno di chi si occupa di risorse umane ha cambiato faccia. «Pensando anche solamente al recruiting, è ovvio che la diffusione del web e dei social network ha cambiato ra-

dicalmente il nostro lavoro. Dieci anni fa, ci si rivolgeva all'esterno, alle società di head hunting. Oggi, è tutto diverso: il recruiter non va a vedere solo il profilo professionale, ma ha anche la possibilità di accedere a quello privato (quando di pubblico dominio ovviamente). Facilità e velocità nell'ottenere le informazioni che garantiscono anche una risposta rapida all'interno dell'azienda. In passato, per la ricerca di talenti i tempi erano molto più lunghi, oggi, la risposta è adeguata al mercato e il mercato è molto più veloce. Non ricordo neanche da quanti anni non pubblichiamo più annunci sui giornali» – sottolinea Di Giusto.

IT E LOB - La digitalizzazione, però, ha comportato anche una modifica dei rapporti tra le varie componenti aziendali, tra le varie funzioni interne, mettendo in discussione, in un certo senso, l'egemonia che sul tema tecnologico avevano quanti proprio di tecnologia si sono sempre occupati. «L'IT è coinvolto direttamente nell'implementazione degli strumenti, ma sempre più spesso le decisioni vengono prese in modo congiunto e condiviso tra le singole funzioni. In particolare, per quanto riguarda il Campus, abbiamo lanciato quattro progetti: uno tecnico, che si occupava di tutto quanto era legato direttamente alla costruzione dell'edificio; quello di comunicazione interna ed esterna, che ha gestito i rapporti con i media e tenuto informati tutti i collaboratori; un altro dell'IT, per tutte le novità tecnologiche e digitali, e infine uno di change management, gestito dalle risorse umane. Per l'introduzione del voip, per esempio, la decisione è stata presa in modo congiunto ma ognuno di noi ha fatto la sua parte: l'IT ha scelto la tecnologia e l'ha implementata, la comunicazione ha informato i collaboratori e il change management li ha accompagnati nel cambiamento» – conclude Di Giusto. E il risultato sembra decisamente buono, a giudicare dal premio (Le Fonti Awards) ricevuto a fine giugno da cameo, come eccellenza dell'anno (Top Place to Work) nel settore alimentare italiano. **DM**

L'energia delle persone

AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale (www.aidp.it) - è il network italiano dei manager e professionisti HR. Una community di oltre **17.000 membri**, **3000 soci attivi**, **16 gruppi regionali**, una **rete internazionale**. Dal 1960 AIDP promuove uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Attraverso **eventi**, **pubblicazioni**, **progetti** e **studi** sul mondo del lavoro sostiene il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.