

L'IMPRESA

N° 4
2016

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°4
APRILE 2016
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

CHI COMPRA, CHI VENDE, CHI INVESTE SUL FUTURO

- MAXIMILIAN FIANI** | Numeri e operazioni a marzo 2016
INNOCENZO CIPOLLETTA | La fiducia degli investitori è alta
ATTILIO ARIETTI | Le Spac, uno strumento per arrivare in Borsa
LUCIANO FRATTINI | Perché Medtronic ha acquisito Bellco
FABIO CANNAVALE | Bravofly Rumbo, da start up alla quotazione
PAOLO GALVANI | MoneyFarm, come si diventa star del Fintech
MARCO LAMBERTINI | Giesse, crescere attraverso una cessione
RICCARDO DONADON | H Farm cambia modello di business

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con Il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 57° - N. 4/2016 - Aprile 2016 - Mensile Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONV.L.46/2004 ART.1 C.1 DCB Milano



60004

9 770035 681000



COMPETITIVITÀ. Le prossime sfide degli Hr director al 45° Congresso Aidp 2016

Regolatori o visionari?

Le aziende vinceranno sulla capacità di mantenere costantemente allineati pensiero strategico ed execution. Una priorità su cui la funzione Hr può giocare un ruolo strategico

di **Letizia Olivari**

Se alziamo gli occhi da quello che sembra oggi l'argomento prevalente nel mondo del lavoro, ovvero il jobs act che ancora il discorso alle forme contrattuali, possiamo vedere con chiarezza come la tecnologia, la sharing economy, lo smart working, siano tutti elementi della costruzione di un nuovo paradigma che modifica il significato stesso di lavoro. Tema che è al centro del congresso nazionale di Aidp (Bari, 27-28 maggio), associazione delle professioni Hr che raduna tremila soci attivi in 16 gruppi regionali, coinvolgendo un network di oltre 16mila persone. Nella lettura di Aidp si aggiunge la necessità di ridare dignità e senso al lavoro, come mezzo principe di crescita e di riscatto, individuale e collettivo, fronte su cui si devono sentire impegnati tutti:

parti sociali e istituzioni. Si stanno, dunque, riprendendo concetti fondamentali che negli ultimi decenni hanno perso significato, come quello della centralità della persona e del fattore umano. Non è un caso se le imprese che meglio hanno risposto alla crisi, rivedendo l'organizzazione, trovando nuovi mercati o nuove modalità produttive, sono quelle che hanno coinvolto direttamente nel processo di cambiamento tutte le persone dell'azienda e non solo il management. Lo hanno fatto perché convinte nel profondo che la vera risorsa del business siano le persone, il vero elemento differenziante è l'apporto proattivo di ciascun elemento dell'azienda. L'impegno di Aidp è sempre



Isabella Covili Faggioli, presidente nazionale Aidp



Gustavo Bracco, coordinatore del Comitato Scientifico Aidp

quello di dare ampi sguardi sul futuro, che in parte stiamo già vivendo, per coinvolgere i direttori delle risorse umane a portare il loro contributo al cambiamento costante che impegna le aziende nelle quali lavorano. Una sfida nelle sfide della professione che sono state ben identificate dal rapporto Cranet 2015, la più grande indagine comparata svolta su scala mondiale, tutte riconducibili "all'obiettivo di sviluppare l'Agility organizzativa, intesa come la capacità dell'organizzazione di mantenere costantemente allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e l'execution operativa necessaria per la sua realizzazione". Ne abbiamo parlato con **Isabella Covili Faggioli**, presidente nazionale Aidp e **Gustavo Bracco**, coordinatore del comitato scientifico Aidp.

Stretti tra i tagli del personale e il timore di restare senza impiego, il tema della centralità delle persone si è un po' svuotato. Quale lettura date?

«Oggi la centralità delle persone da slogan deve diventare il punto focale di ogni impresa – spiega Covilli –. Il valore aggiunto è offrire condizioni di benessere che si estrinsecano principalmente nella possibilità di esprimersi. Spesso le persone vanno aiutata a farlo aumentando le loro competenze. Inoltre, occorre offrire un clima in cui le competenze possano essere spese, in cui poter essere proattivi sapendo, per esempio, che gli errori verranno accettati». Secondo Bracco «C'è una diversa modalità



di coinvolgimento delle persone. Se prima era possibile gestirle mediante l'adesione in base alle regole e alle prescrizioni, oggi con organizzazioni più piatte e a rete l'adesione delle persone va ricercata sul piano dei fini da raggiungere, dei valori che si vogliono esprimere. Di conseguenza, assume particolare importanza tutto il tema della comunicazione e, pur mantenendo la dimensione collettiva, occorre tenere sempre più conto anche della relazione individuale con la singola persona».

Come cambia la funzione del direttore risorse umane?

«Il compito basilare di un Hr manager è quello di far maturare una cultura sia verso il basso, sia verso l'alto. Oggi gli Hr director devono sviluppare la capacità organizzativa di mantenere sempre allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e l'execution operativa agendo su più leve, aggiungendo dimensioni di Business, a quelle specifiche di People» sostiene Covilli. «Infatti dal rapporto Cranet emerge che il coinvolgimento della direzione del personale nel piano strategico di business appare elevato. Solo nel 4% dei casi non è consultata nelle decisioni strategiche, mentre nel 54% ha un ruolo pieno fin dal principio. Negli altri casi è consultata in fasi successive (27%), a volte giocando un ruolo determinante solo nella fase d'implementazione del piano strategico (15%). Quando poi l'azienda deve affrontare sfide significative di carattere straordinario nell'area organizzativa, come accade nei casi di processi di acquisizione e fusione o delocalizzazione ad esempio, il ruolo della direzione Hr diviene più strategico. Il 55% delle aziende del nostro campione è stato infatti coinvolto in operazioni di questo tipo (prevalentemente nell'ambito delle fusioni e acquisizioni - 48%) e, in questi casi, la direzione Hr è stata prevalentemente coinvolta fin dal principio nell'elaborazione del

Aidp Award 2016 alle aziende più agili

La parola chiave del 45° congresso e dell'Aidp Award 2016 è Agility, un'espressione che esprime la capacità dell'azienda di analizzare, decidere e agire rapidamente a stimoli, opportunità e cambiamenti. Gli Hr director possono far crescere questa competenza organizzativa in vari modi: con lo sviluppo delle competenze e conoscenze del personale e con il sostegno in termini di motivazione e di engagement, ma anche con la revisione dei processi e dei sistemi organizzativi e la valorizzazione delle persone che mostrano un potenziale da sviluppare. Quindi il premio Aidp 2016 sarà consegnato a quelle aziende che hanno realizzato nell'ultimo anno, o stanno realizzando, un progetto in cui le risorse umane abbiano risposto in modo innovativo e significativo alla sfida dell'Hr Agility organizzativa, per esempio con progetti di change management, talent management, social enterprise, Big Data. La giuria è formata da Gabriele Gabrielli, presidente di Commissione, membro del Comitato scientifico Aidp e docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli, Gustavo Bracco, coordinatore del Comitato Scientifico Nazionale Aidp e senior advisor Risorse Umane di Pirelli, Enrico Cazzulani, segretario generale Aidp, Roberto Ferarri, senior partner di Ismo, Alessio Tanganelli, regional director Spain, Italy, Brazil di Top Employers Institute.

piano strategico relativo a queste operazioni (66%)».

Ma veniamo al congresso di maggio a Bari. Scommettiamo su persone e lavoro è il titolo forte che avete scelto per l'appuntamento più importante della vostra associazione. Qual è il messaggio che volete dare?

«È un congresso al quale abbiamo dato il segno più, vogliamo guardare con speranza al futuro; in fondo, uno che scommette sta già dicendo che ci crede. Noi siamo certi che possiamo uscire dalla crisi. Crisi che ha riguardato anche l'impresa, i lavoratori e lo stesso senso del lavoro - afferma Isabella Covilli Faggioli -. La gestione del dopo-crisi ha secondo noi due priorità: il consolidamento dei nuovi assetti organizzativi e lo sviluppo della capacità organizzativa di rispondere a uno scenario in cui il cambiamento è un fenomeno costante». «Se in piena crisi economica le aziende hanno scaricato la ricerca della competitività sul fattore lavoro, non potendo agire su burocrazia, tassazione, infrastrutture e giustizia, per esempio utilizzando molto, forse anche troppo, la leva della flessibilità, oggi le aziende possono ricominciare a investire

sulle persone - aggiunge Gustavo Bracco -. Il congresso di Bari è in continuità con quello di Verona focalizzato sui cambiamenti del lavoro portati dalla sharing economy e dalle tecnologie digitali. A Bari il dibattito coinvolgerà maggiormente i direttori del personale che si confronteranno in numerose tavole rotonde. Ci vogliamo mettere direttamente in gioco, ragionando su evoluzione e sfide in funzione dei cambiamenti sociali ed economici. Siamo dei regolatori o siamo dei visionari capaci di indicare i trend di lungo periodo?» E aggiunge Covilli: «Le tavole rotonde sono state pensate per dare la possibilità di seguire temi di particolare attualità per l'Hr a seconda dei singoli interessi. Sono stati coinvolti molti direttori del personale per favorire il confronto con le esperienze concrete. Ognuno può trarre un benchmark per misurare ciò che sta già realizzando nella propria azienda. Si può imparare anche dagli esempi virtuosi delle aziende che hanno successo perché hanno creato un clima dove le persone stanno bene. Perché le persone che si trovano bene in azienda danno volentieri tutto ciò che possono per il suo sviluppo. Quindi si fa il bene dell'azienda facendo il bene delle persone». ■