

TAVOLA ROTONDA

Le sfide della Direzione del Personale L'evoluzione dell'industria campana

Chiara Lupi

Digitalizzazione e globalizzazione impongono alle imprese di cambiare le strategie; le trasformazioni dei processi produttivi richiedono invece grandi investimenti in capitale umano. Il vero vantaggio competitivo non è più rappresentato dalla disponibilità di materie prime o dalle tecnologie tout court, ma dalle competenze. Le tecnologie stanno innescando un fenomeno che sarebbe pericoloso sottovalutare: quanto più sono innovative, tanto più evidenziano l'importanza delle conoscenze delle persone che le governano. In questo scenario tende a modificarsi anche il ruolo della Direzione del Personale, chiamata a valorizzare le persone.

I cambiamenti che digitalizzazione e globalizzazione portano con sé hanno un impatto sull'organizzazione del lavoro. Il problema è la velocità con la quale le trasformazioni avvengono. *Persone & Conoscenze* si è trovata a Napoli con Direttori del Personale di aziende rappresentative del territorio campano e abbiamo discusso di questi temi.

Investire in tecnologie per valorizzare la creatività

Le aziende al tavolo, pur essendo dei piccoli gioielli dell'economia campana, hanno necessità di essere accompagnate in un percorso di trasformazione, indipendentemente dalla loro dimensione, come fa notare **Silverio Petruzzellis, Solution Manager di Talentia Software**. Le aziende devono essere supportate con sistemi che aiutano nella gestione delle informazioni a beneficio della crescita e la dimensionalità delle organizzazioni non è più un discriminante per utilizzare o meno alcune tecnologie, indispensabili per rimanere competitivi.

Un primo esempio arriva da **Angelo Pomarico, HR Plant Manager di A. Abete**, azienda nata nel 1960 e che produce meccanica di precisione. L'impresa, che oggi è un riferimento nella progettazione e realizzazione di componenti per motori e parti strutturali dei veicoli fa molta ricerca, investe in Lean manufacturing e in tecnologie 4.0 dal 2009. I temi dell'informatizzazione e digitalizzazione sono pane quotidiano e, anche lato HR, conferma Pomarico, l'obiettivo è gestire le informazioni in modo sempre più strutturato.



Un momento della tavola rotonda



L'Organizzazione del Pastificio Lucio Garofalo – racconta **Gianni Schisa il Direttore Operativo** – negli ultimi 15 anni ha vissuto in una condizione di 'cambiamento continuo' grazie a condizioni esogene che hanno positivamente condizionato l'andamento dell'azienda. Tutte le persone dell'organizzazione, dall'operaio al dirigente, sono state sollecitate a misurarsi con il cambiamento, ovvero a rielaborare in continuo un proprio progetto professionale. Garofalo fattura oggi 170 milioni, in 70 Paesi e conta circa 180 addetti.

Sideralba, Gruppo Rapullino è un'azienda di dimensioni leggermente più grandi, circa 500 persone. Il gruppo è costituito da due legal entity, Sideralba Italia e Magreb, con 500 persone, sta vivendo un profondo cambiamento anche a causa di uno stabilimento rilevato in Tunisia. Il Gruppo ha affrontato una forte espansione e la sfida è stata professionalizzare tutti i rami aziendali.

L'obiettivo, racconta **Pierluigi Picerno, Head of HR & Legal Manager** è investire in risorse. "Siamo produttori siderurgici", dice. "In questa evoluzione, anche tecnologica, le maggiori competenze le abbiamo ricercate per raggiungere una maggiore professionalizzazione del nostro personale, rafforzando anche le conoscenze delle vecchie leve ora che l'organico è aumentato".

Seda International Packaging Group è un'azienda familiare che ha saputo imporsi anche sui mercati internazionali, come racconta il suo **Group HR & Organization Director Mario De Gennaro**.

Sciuker Frames invece, rappresentata al tavolo da **Gennaro Fosso, Executive Manager** dell'azienda, ha iniziato un processo di quotazione all'AIM il Mercato Alternativo del Capitale organizzato e gestito da Borsa Italiana. È la prima azienda al Sud con queste caratteristiche ad avviare un percorso di trasformazione, funzionale fondamentale per portare a compimento il progetto imprenditoriale. "Le aziende sono spesso schiave di un'impostazione patriarcale che non consente ai talenti di emergere", commenta Fosso. "Ritengo che sia necessario iniettare al vertice questo cambiamento: qui al Sud abbiamo un know how e una creatività che passano in secondo piano e veniamo spesso surclassati da gruppi industriali forse meno geniali, ma con organizzazione e delega più efficaci. Con questo voglio rafforzare l'idea che le aziende debbano innovare, ma dietro la digitalizzazione c'è sempre il potenziale intrinseco di ciascuna risorsa umana".

Più managerialità, meno competenze

Il tema del mismatch tra formazione ed esigenze di competenze delle aziende è sempre esistito, esordisce **De Gennaro**. Un gap che si è andato dilatando man mano che alcuni processi si orientavano verso tecnologie sofisticate e legate alle specificità dei cicli produttivi. "Abbiamo varie difficoltà", spiega. "Non solo la ricerca delle competenze giuste, ma anche il presidio dell'evoluzione delle professionalità all'interno. Dobbiamo affrontare il tema dell'Ageing, vista l'estensione della vita lavorativa delle aziende. Abbiamo creato una Academy e la situazione si presenta difforme a seconda dei vari Paesi. Il problema è l'attrazione del talento. C'è molta competizione di profili con competenze elevate, non solo perché le nostre linee hanno caratteristiche peculiari, ma anche perché ora la complessità legata alla gestione dei dati non si basa solo sull'aver un andamento delle informazioni in tempo reale di una macchina, quanto di essere dotati di un sistema che, sempre in *real time*, rielabora e rimodula il processo per raggiungere le performance attese. In Italia c'è un gap di competenze e di modalità di formazione: le nuove generazioni oltre ad avere le competenze devono sapersi integrare all'interno dell'organizzazione. C'è quindi un tema di competenze tecniche da formare e un problema di gestione delle nuove generazioni che faticano a inserirsi nei contesti organizzativi, a comprenderne i limiti. Nei prossimi 10 anni avremo una popolazione di ultracinquantenni e questo porrà un tema di integrazione con le generazioni più giovani: l'evoluzione delle competenze tecniche non è supportata da una capacità manageriale. Un approccio tecnocratico, anche di alto livello, deve essere accompagnato da una capacità di gestione. Il mondo industriale deve essere attrattivo per i giovani, per questo la sfida è costruire una nuova narrazione e lavorare di più sui temi manageriali e gestionali".

La competenza tecnica dunque da sola non basta. L'opinione viene confermata anche da **Fosso** che, in Sciuker Frames, ha diverse sfide da affrontare. "Abbiamo lavorato, da quando sono in Sciuker Frames, in primis sull'identificazione delle nostre figure commerciali per far fronte alla necessità che agenti plurimandatari si facciano promotori dei nostri messaggi: venire in azienda una volta al mese li ha messi in condizione di aumentare sensibilmente il fatturato, come conseguenza indiretta. Abbiamo avviato un percorso formativo e di selezione



Mario De Gennaro,
Group HR &
Organization Director
di Seda



Gennaro Fosso,
Executive Manager di
Sciuker Frames



I partecipanti alla tavola rotonda

Mario De Gennaro, Group HR & Organization Director di **SEDA**
Enzo De Palma, Business Development Director di **TALENTIA SOFTWARE**
Gennaro Fosso, Executive Manager di **SCIUKER FRAMES**
Silverio Petruzzellis, Solution Manager di **TALENTIA SOFTWARE**
Pierluigi Picerno, Head of HR & Legal Manager di **SIDERALBA, GRUPPO RAPULLINO**
Angelo Pomarico, HR Plant Manager di **A. ABETE**
Giovanni Schisa, Direttore Operativo di **PASTIFICIO LUCIO GAROFALO**



Angelo Pomarico,
HR Plant Manager di
A. Abete



Giovanni Schisa,
Direttore Operativo
Di Pastificio Lucio
Garofalo



Pierluigi Picerno,
Head Of Hr & Legal
Manager Di Sideralba,
Gruppo Rapullino

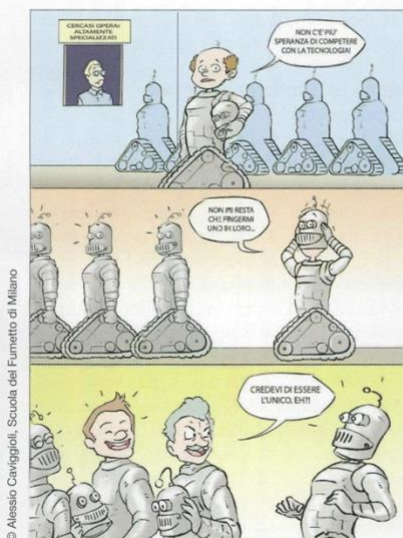
per innestare una nuova cultura aziendale. Nel nostro settore, come nel mercato in generale, non è importante solo la competenza tecnica quanto la capacità di adattare l'offerta alle esigenze dei clienti, che cambiano velocemente e continuamente. Ogni membro aziendale deve aver chiara la prospettiva di ritagliarsi un ruolo fondamentale, poiché egli stesso è attore di mercato, a prescindere dal ruolo. Servono persone che esprimano *attitude* e meno competenze, quindi in grado di creare valore nei rapporti, a prescindere dal bene merceologico che rappresentano".

"Ognuno spera di avere nel suo team persone di valore", ribadisce **Picerno**. "Nel nostro settore, storico, la siderurgia, il metalmeccanico ha un retaggio culturale dell'industria pesante. E bisogna far comprendere ai giovani che, pur essendo un settore della *Old economy*, ci sono potenzialità enormi... In Campania dimostriamo la solidità dell'azienda facendo conoscere il meccanismo produttivo, avvicinando le persone all'organizzazione, esplicitando il know how che ci serve e prospettando un piano di crescita personale. Attraverso la leva economica, ma anche dimostrando che ognuno può contribuire con il proprio apporto alle scelte finali dell'imprenditore. Cerchiamo di coinvolgere le persone con progetti specifici. In questo modo abbiamo ancora più possibilità di innovare. Il territorio offre grandi potenzialità che non vogliamo perdere. Una nostra responsabilità sociale è proprio quella di incentivare, valorizzare e motivare chi si avvicina per la prima volta al mondo del lavoro. Altrimenti si rischia di perdere opportunità verso altri territori o addirittura all'estero che per ragioni storiche e sociologiche sono notoriamente più attrattivi. Come cerchiamo di vincere la sfida? Coinvolgendo le persone ancora prima di iniziare il rapporto di lavoro prospettando i progetti ai quali la persona poi lavorerà".

"Le competenze sono fondamentali e difficili da trovare e i colossi le trattengono", insiste

Pomarico. "Siamo soci fondatori di un ITS in modo da formarle lavorando dall'interno. Cerchiamo di portare in casa tecnici per processi meccanici e meccatronici. Abbiamo anche attivato percorsi scuola-lavoro. Il nostro è un settore tecnico e anche il processo di selezione è strutturato. Per attrarre i talenti e i giovani cerco di capire quanto sono disposti a investire sulla loro crescita professionale. Dalla cronologia di navigazione cerchiamo di capire qualcosa in più dei candidati e dei nostri stessi collaboratori, tanto che nel corso del 2018 abbiamo promosso e sostenuto il progetto 'facciamoci un selfie'. A volte cerchiamo competenze che già abbiamo in casa. È sempre più importante avere consapevolezza delle conoscenze che risiedono nell'organizzazione e bisogna strutturarsi per farlo. Abbiamo ragazzi giovani che hanno capacità straordinarie -ne ospitiamo tanti- l'obiettivo è ingaggiarli e avere consapevolezza delle conoscenze di tutti".

Il SAP relaziona in modo corretto i processi della nostra azienda ed è predisposto a dialogare con tutti", conferma **Schisa**. "La tecnologia consente di acquisire direttamente dalle linee, quei dati che si trasformano in informazioni, di ausilio ai diversi livelli di controllo. L'operaio in fabbrica è stato sollecitato nella sua capacità di pensiero per il governo degli impianti, le mani servono sempre meno; il prodotto non si tocca più. Ma all'operaio è anche richiesta cultura della produzione della Pasta e una sensibilità assoluta verso il prodotto. Privilegiamo in fase di assunzione, i figli dei nostri operai per preservare questa cultura e sensibilità in una catena generazionale, che consente a padri e figli di lavorare accanto con reciproco orgoglio. Invece, i processi gestionali dell'azienda hanno dovuto far fronte alla complessità derivante dalla crescita e gli individui sono stati stimolati a evolvere dal saper fare al saper gestire. È compito arduo accompagnare l'individuo in questo passaggio, ovvero dalla competenza alla capacità



© Alessio Criviggoli, Scuola del Fumetto di Milano

manageriale, poiché l'esito purtroppo, non è assolutamente scontato.

“La difficoltà nel reperire le risorse”, sottolinea **Petruzzellis**, “sta nella loro estrema specializzazione che è in conflitto, come diceva De Gennaro, con la riduzione delle capacità di gestione. Oggi bisogna tenere in equilibrio l'esigenza di avere professionalità, ma anche figure in grado di gestire processi che evolvono. Bisogna saper affrontare l'adozione di prassi operative che prima venivano affrontate in modo differente. E cercare di fare emergere capacità non strettamente legate alle singole professionalità. Una modalità è la gestione dei feedback: una dinamica che, se agita bene, può dare risposte organizzative portando alla luce conoscenze che non sono esplicite aumentando la conoscenza delle persone e dei processi organizzativi”.

Un centro unico di conoscenza per le risorse umane

Siamo di fronte a una situazione nella quale i tempi vengono dettati dai clienti. Le aziende devono riuscire a inserire in un processo di cambiamento in costante evoluzione una relazione con il mercato che rende necessario un ruolo di governo fortissimo. E la tecnologia viene in aiuto come sottolinea **Enzo De Palma**, **Business Development Director di Talentia Software**. “Rispetto ai progetti HR la tecnologia non è stata finora utilizzata per diminuire l'ansia e avere un maggiore

controllo. Si è utilizzata per i processi produttivi e finanziari, mentre oggi può dare strumenti per capire dove ci sono le competenze, le potenzialità... L'azienda deve avere una vista completa e se non si costruisce un sistema informativo che consente di estrapolare le informazioni, allora emerge l'ansia di non capire, di non avere il controllo. Nelle aziende medio-piccole per gestire i processi formativi e la mappatura delle competenze si utilizza ancora il foglio Excel; non si investe quando invece un sistema informativo permetterebbe di beneficiare della maggiore rapidità di avere le informazioni quando sono necessarie. È un problema, a volte culturale, che va superato”. De Gennaro pone sul tavolo una questione rilevante: “Spesso l'imprenditore è partito da un nucleo piccolo che poi ha sviluppato. L'area delle competenze soft appartiene a un ambito meno facile da metabolizzare, perché si resta convinti che la relazione emotiva guidi il processo. In realtà il problema riaffiora quando i processi di crescita sono importanti ed emerge l'esigenza di fare mappe di sostituzione. La managerializzazione porta con sé anche il tema della vista complessiva dell'azienda. E con i cambi generazionali certe logiche possono non funzionare più”.

Certo, ogni azienda è un caso a sé, come conferma Schisa: “Noi salvaguardiamo una sensibilità per il prodotto che non si insegna e cerchiamo di tramandare di padre in figlio. Il vero valore aggiunto rimane la capacità di preservare una certa sensibilità”.

La passione può essere una buona leva, Pomarico racconta dell'orgoglio di un operaio per la realizzazione di un pezzo, assimilabile alla soddisfazione di un artista accanto alla propria opera d'arte.

Il lato umano della Direzione Risorse Umane non sembra essere scalfito dall'evoluzione tecnologica. L'intuito del selezionatore, per esempio, non ha paragoni. “Oggi iniziamo a intravedere nuovi orizzonti della nostra funzione” prosegue Picerno.

Possiamo utilizzare lo strumento tecnologico nella gestione HR, ma pensare di sostituire l'intuito è pericoloso. Si stanno introducendo sistemi di Intelligenza Artificiale per le selezioni, ma ci vuole un giusto mix e, comunque, la valutazione finale degli esseri umani, in un processo a valore aggiunto, rimane l'unica garanzia. L'intelligenza umana, evolutasi in centinaia di migliaia di anni, mantiene delle peculiarità difficilmente comprensibili anche agli studiosi, tant'è che le scienze psicologiche



Silverio Petruzzellis,
Solution Manager di
Talentia Software



Enzo De Palma,
Business Development
Director di Talentia
Software



Alcuni relatori della tavola rotonda

sono ancora oggi frazionate: psicologia, sociologia e medicina. La sfida all'interno dell'area che concerne la valutazione di un essere umano è mantenere il controllo umano".

"Ci siamo dotati di uno strumento che dà risposte in merito alle soft skill di una persona", racconta Fosso. "Investire in selezione è fondamentale per evitare errori di inserimento che pregiudicherebbero i risultati futuri del business. Abbiamo 100 persone in staff e cerchiamo di intercettare i 'segnali deboli' per farli diventare punti di svolta. Il ruolo dell'HR Manager è fidelizzare le persone, farle sentire parte dell'organizzazione, potenziare le performance. Far parte di un gruppo significa essere preparati a superare i momenti di difficoltà, sapendo che puoi contare sul gruppo di cui fai parte. Come cercare di ridurre al minimo i rischi in questo senso? Mentre per alcuni ambiti aziendali ci sono strumenti di controllo che riducono o azzerano i rischi, per l'area HR è importante avviare una fase di prevenzione, monitoraggio e cura delle performance finalizzate ad aumentare efficacia ed efficienza. Serve un'oggettivazione sulla vita aziendale della persona".

"Le persone vogliono sentirsi a casa", puntualizza Schisa. "Se si crea una situazione di affinità basata sulla condivisione dei valori è più facile costruire un'azienda con valori condivisi".

In Seda, come si fa? "Il tema della condivisione dei valori deve essere forte per evitare le forze centrifughe", afferma De Gennaro. "Il set e l'allineamento culturale deve esserci e le aziende devono lavorare alla crescita interna delle risorse per elaborare una previsione nel medio periodo sul futuro dell'azienda. Il tema è mantenere il bilanciamento tra i valori core e gli elementi evolutivi che si vogliono realizzare. Un ottimo profilo può non avere l'in-

telligenza emozionale giusta, ottimi manager possono avere problemi relazionali...".

Verso una funzione HR più consapevole

Ma quanto è importante utilizzare Kpi per misurare i risultati che la funzione HR raggiunge?

De Gennaro: "Servono i numeri per dare oggettività a quello che si fa. E devono essere Kpi integrati, balanced scorecard, e li consideriamo strumenti fondamentali. Così come avviene con il controllo di gestione è importante interpretare il significato delle informazioni che il sistema restituisce. Un elemento di riferimento oggettivo è fondamentale". Anche in Sideralba, racconta Picerno, sono stati strutturati diversi Kpi e la loro evoluzione segue un processo di misurazione delle performance: "Gli strumenti sono essenziali; abbiamo introdotto un percorso di valutazione del potenziale, un sistema di valutazione dei comportamenti agiti. Il ROI delle Risorse Umane è importante per tenere sotto controllo l'assenteismo, capire quante persone lasciano l'azienda, la serenità del clima... i numeri parlano. Come funzione, dobbiamo sviluppare la capacità di misurarci e misurare". "Alla luce del contesto", sottolinea Petruzzellis, "le aziende hanno l'esigenza di creare collegamenti e sinergie tra indicatori di business e indicatori relativi alla parte manageriale, che riflettano la performance della persona o del team. Questo approccio è sempre più ricercato per comprendere gli elementi che determinano i risultati: le analitiche HR si intersecano con analitiche di carattere economico finanziario e questo è un punto di grandissimo interesse, una tendenza in atto poiché si tratta di un tema pressante".

Poter disporre di dati è importante, conclude De Palma, ma vanno interpretati. La tecnologia restituisce numeri oggettivi, a questi va accompagnato il lavoro umano insieme a un'attenzione alla qualità del dato. E favorisce il confronto tra il manager e i dipendenti agevolando i processi di valutazione. Avere uno strumento tecnologico che supporta questi processi favorisce anche un incontro costruttivo tra le parti e pone basi solide e costruttive per lo sviluppo della relazione. I tempi corrono e non ci si può permettere analisi approssimative. Per questo affiancare la tecnologia all'indispensabile intuito sarà la chiave di volta per una gestione delle risorse umane più consapevole e orientata al futuro.