

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Stefano Dedola

Human Resources Director, McDonald's Italia

Il primato indiscusso nel settore fast-food spetta senza ombra di dubbio al colosso mondiale McDonald's, nato nel 1954 negli Stati Uniti e presente in Italia dal 1985, dove si afferma oggi con dei dati imponenti. McDonald's Italia vanta 700.000 pasti serviti ogni giorno, oltre 17.000 dipendenti impiegati in 450 ristoranti, di cui il 90% è assunto a tempo indeterminato e circa l'80% ha meno di 35 anni. Quest'ultimo dato caratterizza la forza lavoro del re dei fast-food in Italia, ci racconta Stefano Dedola, Human Resources Director McDonald's Italia dal 2009, brillante manager con un occhio sempre attento ai giovani e con un percorso professionale di successi nelle maggiori realtà aziendali d'Italia. Dopo aver concluso gli studi in Scienze politiche, con specializzazione in Relazioni industriali, e dopo un Master in Communication & Marketing, entra in Ferrero nella quale dal 1998 ricoprire il ruolo di Italy Sales HR Manager, per poi passare in Galbani come Recruiting Manager, ed ancora in Barilla Group dove ricopre vari incarichi come HR generalist nella aree Sales, Consumer Marketing e Supply Chain in Italia e all'estero, andando infine a svolgere il ruolo di Human Capital Director per le due maggiori Divisioni Pasta/Sughi & Bakery.

Dottor Dedola quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

È pacifico che il ruolo strategico delle Risorse umane attiene principalmente a due aspetti: definire e strutturare la migliore organizzazione in funzione degli obiettivi dell'azienda e assicurare il corretto mix quali/quantitativo (cioè di competenze e capacità/numero e costo) delle risorse impiegate a quei fini. Nel tempo questo ha portato le Risorse umane a lavorare sempre più anche sull'esterno dell'azienda, con politiche di *Employer Branding* mirate cioè ad assicurare soprattutto l'aspetto qualitativo del predetto mix. Successivamente, e sempre più, è però apparso fondamentale l'apporto che la direzione Risorse umane può dare in termini di sostenibilità dell'organizzazione nel lungo periodo, intesa come capacità di costruire e dare concretezza alla relazione non solo con i propri collaboratori ma anche con il più vasto pubblico di clienti e consumatori. Infatti, questi ultimi ripongono un'attenzione crescente sui temi della *Social Responsibility*, e quindi anche sull'aspetto del lavoro nell'azienda e della gestione del rapporto della stessa con le persone che vi sono impiegate, fino al

punto di farsi influenzare da questo aspetto nelle proprie scelte di acquisto e di consumo. Pertanto le Risorse umane si stanno gradatamente spostando in un'area di *Employer Branding*/Supporto alle attività di *Brand Image* che fino a poco tempo fa gli era estranea, e credo che quest'area potrà crescere di importanza in futuro, complice anche la crisi economica e la correlata sensibilità dell'opinione pubblica verso il tema del lavoro.

I livelli di produttività del Sistema Italia risultano insufficienti. A suo parere, qual è la causa principale?

Esistono problemi strutturali legati al fatto che la dimensione media delle aziende in Italia è ridotta, il che ha determinato nel passato un minore livello di investimenti e quindi una minore capacità competitiva nel lungo periodo rispetto ad altri sistemi Paese. Per quanto riguarda strettamente il lavoro nel Sistema Italia, credo che in generale si renda necessario fare un passo in avanti in termini di meritocrazia e di flessibilità in uscita.

Sul fronte delle riforme, pensa che la strada intrapresa dall'Italia con la Riforma del mercato del lavoro sia corretta? Che impatto avrà la Riforma sulla sua azienda e, a suo parere, sui giovani in generale?

Ho già espresso in varie occasioni la mia opinione in merito al fatto che la Riforma Fornero non ha apportato cambiamenti significativi per quanto riguarda McDonald's Italia: già da tempo privilegiamo il contratto di apprendistato in entrata, e per il resto (flessibilità in entrata, ASpI, partite IVA, art.18) la nostra azienda non è stata particolarmente interessata dalle modifiche apportate. In termini di sistema, invece, considero la Riforma una occasione mancata, un compromesso al ribasso per motivi politici che – a prescindere dalla reale volontà riformatrice dei promotori della stessa – ha prodotto scarso impatto nella attuale situazione di crisi, sia in positivo che in negativo.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Il sindacato ha un ruolo importante nella gestione da parte dell'azienda del rapporto con i propri lavoratori, soprattutto se tale ruolo viene interpretato in

maniera propositiva e nel rispetto delle esigenze di tutti i lavoratori, non solo dei tesserati. In McDonald's abbiamo proficui rapporti con il sindacato, ma non abbiamo per scelta un Contratto integrativo aziendale, sostanzialmente per due motivi: 1) non vediamo un vero valore aggiunto in questo tipo di negoziazione in termini di crescita di competitività mentre ci appare che, soprattutto con un contratto nazionale che rimane estremamente pervasivo dal punto di vista sia normativo ed economico, una negoziazione di secondo livello appesantirebbe ulteriormente le nostre modalità organizzative e gestionali; 2) McDonald's non è un'organizzazione omogenea ma un Sistema di aziende – oltre 120 – in cui la maggioranza è fatta di società di nostri licenziatari che gestiscono solo uno o due ristoranti, per cui imporre criteri organizzativi e retributivi univoci risulterebbe fortemente penalizzante per le realtà di dimensioni più piccole.

Quale futuro ipotizza per il sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispondere le associazioni di categoria datoriali?

Così come per il sindacato, anche le associazioni datoriali hanno necessità di ripensare il loro ruolo nel Sistema Italia, dando un maggior valore aggiunto in termini servizi ai propri aderenti e assicurando un certo grado di sburocratizzazione delle loro organizzazioni, cosa di cui credo che sentano l'esigenza soprattutto le aziende più grandi.

Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? La sua azienda ha investito in tal senso?

McDonald's è interessata ad investire in sistemi di welfare avanzato per i propri collaboratori, ma si scontra con una normativa che in Italia consente ancora in maniera limitata di farlo, soprattutto per la dubbia coniugabilità di questo tipo di investimento con incentivi fiscali e contributivi e la scarsa possibilità di utilizzarlo in chiave meritocratica.

A proposito di giovani, quali strategie portate avanti per la selezione dei giovani talenti? Che rapporto ha la sua realtà aziendale con le università?

McDonald's effettua assunzioni soprattutto per i propri ristoranti, sparsi su tutto il territorio nazionale. Circa il 30% dei nostri dipendenti sono studenti, per cui per noi il canale delle università è un canale importante di assunzione ma, al contrario della maggior parte delle aziende, privilegiamo le assunzioni di ragazze e ragazzi che stanno ancora studiando, di solito negli ultimi anni di corso. Pertanto svolgiamo spesso incontri con le università e partecipiamo a *Job Meetings* e manifestazioni organizzate dalle Istituzioni – come Campus Mentis. Per i laureati poi ci sono possibilità di inserimento sia nella nostra sede centrale che di nuovo negli *stores*, dove cerchiamo di offrire a questi profili percorsi di crescita accelerati verso posizioni più manageriali nell'organizzazione del ristorante.

Crede che il contratto di apprendistato, qualificato dalla Riforma Fornero come “il canale di ingresso principale dei giovani nel mondo del lavoro” sia davvero lo strumento più adeguato per far fronte alla disoccupazione giovanile? Lo utilizzate in azienda?

Il 23% dei nostri oltre 17 mila dipendenti è assunto con contratto di apprendistato professionalizzante, cioè in McDonald's Italia ci sono circa 4 mila contratti di apprendistato. Per noi è realmente lo strumento principe di inserimento in azienda e, considerato che buona parte dei nostri ragazzi sono alla loro prima vera esperienza professionale, di inserimento nel mondo del lavoro.

Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando, e a cui tenete particolarmente?

L'iniziativa HR su cui abbiamo lavorato di più negli ultimi tempi, e che ha fatto molto notizia, è stata la campagna di comunicazione sulle assunzioni e il lavoro da McDonald's che è culminata con lo spot TV di Salvatore. L'obiettivo principale era comunicare la volontà di McDonald's di continuare ad investire sull'Italia, pur in un momento in cui la crisi economica si fa sentire in maniera particolarmente forte nel nostro Paese. Abbiamo scelto di farlo parlando di lavoro, che è un tema difficilmente scelto dalle aziende per comunicare ma che in questo momento suscita particolare attenzione nel vasto pubblico. Come ci aspettavamo le polemiche non sono mancate, provenienti soprattutto da una

parte del sindacato, ma nel complesso riteniamo che sia passato il nostro messaggio e che la maggior parte dell'opinione pubblica lo abbia apprezzato.

Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni e come muterà l'organizzazione aziendale anche a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?

Credo che nel futuro il lavoro impiegatizio diventerà sempre più virtuale, cioè delocalizzato e svolto da qualsiasi luogo, e non necessariamente in ufficio – luogo che da alcuni osservatori è peraltro considerato quanto mai inadeguato per lavorare nella maniera più efficace ed efficiente. La Direzione Risorse umane in questo scenario avrà l'obiettivo di assicurare omogeneità di intenti tra colleghi che avranno meno opportunità di incontrarsi e lavorare insieme, equità di trattamenti pur nella diversità delle esigenze personali e delle fattispecie gestionali, spirito di squadra e coinvolgimento.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle Risorse umane?

Ritengo sia essenziale mantenere assoluta eticità nei comportamenti, avere particolari doti di pensiero prospettico, un genuino spirito empatico e reale volontà di comprensione degli altri.