

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Andrea Orlandini

Direttore Risorse umane e organizzazione Gruppo Sisal
e Presidente AIDP Lombardia

Il Gruppo Sisal è l'espressione di una grande storia imprenditoriale italiana che dura nel tempo. Leader di mercato nel settore dei giochi e dei servizi con oltre 45000 punti vendita in Italia e 1700 dipendenti, Sisal ha inventato nel corso degli anni giochi di enorme successo e qualità, tra cui i leggendari Totocalcio e Totip e i più recenti SuperEnalotto e Win for Life.

«La chiave del successo di Sisal è sempre stata la forte collaborazione e integrazione tra linea e staff» racconta Andrea Orlandini, Direttore Risorse umane e organizzazione del Gruppo Sisal e presidente AIDP Lombardia. La sua storia professionale affonda le radici dopo la laurea in Scienze politiche, nella vincita di una borsa di studio per giovani talenti per intraprendere un percorso di alta formazione in Relazioni industriali presso la Bocconi di Milano. Successivamente, dopo una prima esperienza nella Direzione Risorse umane di Dalmine Tubi e poi in Italcable come responsabile Relazioni sindacali dei centri operativi di Milano, inizia una esperienza decennale in SmithklineBeecham come responsabile sviluppo organizzativo.

Nel 1995 arriva in Sisal, una azienda ancora familiare con poco più di 200 dipendenti ricoprendo il ruolo di suo primo direttore HR. Dopo 18 anni la

struttura è cresciuta esponenzialmente.

Quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

Ritengo che sia essenziale la conoscenza approfondita del business aziendale. Solo attraverso di essa la funzione HR ha ragion d'essere, altrimenti rischia di divenire una mera funzione amministrativa esternalizzabile. Tuttavia l'azienda non dovrebbe compiere l'errore di affidare all'esterno una funzione strategica come quella HR, perché attiene ad una serie di funzioni e compiti che riguardano la risorsa più preziosa per l'azienda: le persone.

Mi può dare un suo parere sul sindacato in generale?

Ritengo che la presenza dei sindacati o della rappresentanza collettiva in generale in ogni azienda complessa sia utile per il corretto svolgimento delle dinamiche sindacali. Il rapporto in Sisal è buono ed è sempre stato proficuo. In azienda sono presenti le

tre sigle CGIL, CISL, UIL con le quali abbiamo avviato una stagione di collaborazione attiva fin dagli anni Novanta. Recentemente abbiamo siglato un accordo anche con UGL. Senza dubbio il buon esito del rapporto è determinato dalla maturità delle relazioni e dalla buona volontà degli interlocutori, e ritengo che a livello locale o addirittura aziendale ci siano migliori relazioni sindacali che a livello nazionale.

Cosa pensa del sistema associativo datoriale? Cosa rappresenta oggi e quali sono a suo parere le nuove sfide a cui dovranno rispondere le associazioni di categoria datoriali?

L'adesione ad una realtà associativa rappresentativa di interessi per SISAL è positiva. L'azienda è associata a Confcommercio e ad Assogiochi, che a sua volta aderisce a Confindustria. Il mondo dei giochi è, però, governato da dinamiche molto particolari e auspico che la nostra associazione di rappresentanza addivenga alla stipulazione di un contratto collettivo nazionale di lavoro *ad hoc* per il settore. È proprio questa la sfida delle associazioni datoriali moderne, rispondere alle nuove esigenze degli iscritti.

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

Proprio nel recentissimo integrativo aziendale siglato quest'anno abbiamo voluto dedicare una parte consistente al welfare. Ci siamo proposti di favorire un rapporto equilibrato tra tempi dedicati al lavoro e tempi dedicati alla vita personale, e abbiamo attivato una moderna piattaforma informatica che consentirà ai nostri dipendenti di acquisire servizi online utili nella vita quotidiana. L'integrativo poi è andato ben oltre, garantendo una stabilizzazione di un numero cospicuo di lavoratori ancora precari in aziende del gruppo. Abbiamo infatti stabilizzato oltre 200 lavoratori addetti alle agenzie di scommesse e l'accordo, siglato con tutti i sindacati e in alcuni aspetti molto innovativo, ha consentito all'azienda di incrementare gli organici e di mantenere però stabile il costo del lavoro e i livelli di competitività. L'accordo è completato dalla confer-

ma dei premi di produttività, di *ticket restaurant*, del telelavoro e del sistema di relazioni industriali.

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

Abbiamo vari contatti con atenei e centri per l'impiego per la selezione di giovani talenti da inserire in azienda, ed utilizziamo anche il nostro sito aziendale. L'ingresso in Sisal per i più giovani avviene generalmente attraverso uno stage, sebbene lo strumento abbia dei vincoli temporali stringenti.

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 paradigma normativo dell'apprendistato è notevolmente migliorato nel corso del tempo, ma ritengo che ancora molto debba essere fatto. Il limitato utilizzo da parte delle aziende di questo istituto contrattuale è dovuto alla sua eccessiva burocratizzazione, unitamente al dato inequivocabile di una eccessiva pigrizia delle aziende. Vi sono però delle oggettive storture che, accompagnate alla rigidità delle Regioni nella tipizzazione della parte formativa del contratto, non ne agevolano la diffusione. Al contrario, i vecchi contratti di formazione e lavoro riscuotevano un larghissimo successo tra gli operatori del mercato del lavoro. Sull'apprendistato, infine, avvierei una massiccia campagna di marketing diretta *in primis* a cambiarne la sua denominazione, purtroppo percepita con accezione negativa e disincentivante il giovane ad intraprendere tale percorso, e poi avvierei una profonda campagna divulgativa fin dalla scuola.

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

Abbiamo sviluppato in questi ultimi anni un importante processo di *change management* che è partito

dalla ridefinizione dei valori aziendali e da un'importante *survey* di clima; sulla base di questi due punti di riferimento stiamo sviluppando una serie di iniziative che spaziano dal welfare alla *gender diversity*, dalla formazione manageriale alla flessibilizzazione dei tempi lavoro, alla meritocrazia. Il tutto accompagnato da un forte processo di coinvolgimento e di comunicazione interna per tutti i colleghi.

La mia esperienza mi ha portato a capire che il direttore HR deve avere costantemente una visione strategica del proprio lavoro che coniughi profili economici, lavoristici e organizzativi con una spiccata capacità di relazione, perché la sensibilità verso le persone è essenziale. Fare il direttore HR vuol dire anche esercitare una professione di sostegno, al pari di quella del medico, dell'insegnante o dello psicologo.

Lei è oggi Presidente di ADIP (Associazione direttori del personale - sezione Lombardia), cosa pensa di questa esperienza?

Sono stato nominato presidente del Gruppo lombardo in un momento di forte rilancio dell'associazione. Oggi ho alle spalle due intensi anni di presidenza e ho l'obiettivo di concludere il mandato avendo fatto tornare l'associazione ad essere la casa dell'HR, in un momento storico in cui il direttore risorse umane vive un periodo di solitudine. I soci attivi sono progressivamente aumentati e saranno coinvolti attivamente nel prossimo congresso nazionale, che si terrà in Lombardia a Bergamo dal 22 al 24 maggio 2014. Il tema del convegno, dal titolo *Persone Risorse della Terra*, toccherà profili innovativi legati al mondo HR.

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?

Il futuro dell'HR è in larga parte in mano a noi direttori risorse umane. Se sapremo intercettare e correttamente integrare i bisogni dell'azienda da una parte e quelli del personale dall'altra, la funzione diverrà ancor più strategica. L'unione delle due linee di tendenza e lo sviluppo di percorsi integrati che conducano al bene dell'azienda e delle risorse consentirà alla funzione HR di evolversi, di crescere, e di assurgere a vero partner per la crescita aziendale.

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