

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Emilia Rio

Direttore Risorse umane, gruppo A2A

Il gruppo A2A è nato nel 2008 dalla volontà di creare una *multiutility* di dimensioni coerenti con le sfide dettate dalla progressiva apertura dei mercati dei servizi, mantenendo un rapporto stretto e particolare con il territorio e il sistema di relazioni che lo contraddistingue. Creato dalla fusione tra AEM, ASM ed AMSA, tre aziende con una storia di oltre 100 anni, oggi il gruppo A2A è la più grande *multiutility* locale in Italia per ricavi, margini operativi e capitalizzazione di mercato, nonché un *player* energetico con una base di clienti profondamente radicata nel Nord Italia e un portafoglio di *asset* distribuiti lungo tutta la penisola. A2A, che opera nel settore energetico con quattro filiere di attività (energia, ambiente, calore e reti), è anche un operatore che tende alla crescita a livello internazionale (attualmente è presente in Montenegro, Francia, Regno Unito, Grecia e Spagna) e allo sviluppo delle attività di *trading* a livello europeo. Con la recente acquisizione del 56% di Edipower, il gruppo A2A è divenuto il secondo operatore elettrico italiano con oltre dodici mila Mw di capacità installata, circa 10.300 dipendenti in Italia e più di 2700 all'estero. Il suo modello di business comprende un mix di attività *green* applicate ad operazioni ad alto contenuto industriale nel campo della produzione di elettricità da fonti rinnovabili

(idroelettrico, termovalorizzazione dei rifiuti e biomasse) e del risparmio energetico (cogenerazione ed efficienza delle reti), con una forte attenzione al territorio. Lo slogan che accompagna il marchio (“energie in comune”) sottolinea, infatti, la vocazione di aggregazione del territorio, nella sua pluralità di comuni, tradizioni, risorse, energie. «Il gruppo A2A è al servizio della cittadinanza ed opera in un territorio ormai multiculturale; per tale motivo prestiamo particolare attenzione agli utenti finali, sia in termini di comunicazione che di fruizione del servizio» spiega Emilia Rio, Direttore Risorse umane di questa imponente realtà con un fatturato di gruppo di otto miliardi di euro circa. Laureata in giurisprudenza alla Cattolica di Milano, con un master in economia aziendale alla Bocconi, la formidabile carriera di Emilia Rio è segnata da due esperienze imponenti e vitali per la sua crescita professionale: tredici anni passati in Pirelli, nel corso dei quali ha acquisito tutti i *tools* necessari per svolgere il ruolo attuale, e dieci anni passati in Techtint, nei quali ha dato espressione a tutto quanto appreso precedentemente. Tra questi due colossi una parentesi in Netesi, *startup* milanese nel periodo della *new economy*, per giungere in A2A nel settembre 2011.

Dott.ssa Rio, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

La *mission* della Direzione Risorse umane è costruire e mantenere il capitale umano e sociale, che comprende sia le competenze tecniche che quelle gestionali, implementando e facilitando la gestione delle relazioni interne e mantenendo un costante *networking* esterno.

Oggi è fondamentale individuare delle proposte di discontinuità rispetto al passato, in grado di rafforzare la capacità competitiva dell'azienda in un contesto globale che è ancora in crisi o quantomeno in rallentamento. Rispetto a questo sono convinta che la mia funzione non debba proporre solo taglio di costi e *saving* sugli organici; è urgente semplificare, snellire i processi interni, spingere l'innovazione e l'implementazione di sistemi IT che consentano una maggiore efficienza. Infine, penso che all'interno della direzione HR sia di fondamentale importanza la valorizzazione dei talenti. Siamo un'azienda che offre ai giovani l'opportunità di crescere in un ambiente stimolante dove affrontare le sfide quotidiane attraverso un percorso formativo che accompagna la vita lavorativa del dipendente, dall'ingresso in azienda fino al potenziale raggiungimento di alti livelli di responsabilità; siamo impegnati nel far crescere professionalmente le persone di maggior valore secondo un percorso di carriera, riconoscendo meriti e traguardi raggiunti.

Oggi A2A è la terza società in Europa per rapidità di crescita, rappresentando uno dei più importanti progetti industriali di *post merger integration* presenti sul territorio nazionale; un dato importante che sottolinea l'impegno profuso nel nostro lavoro e che ci sprona a proseguire su questa strada. I traguardi raggiunti sono frutto dello spirito di squadra e di collaborazione che anima il nostro operato. Il capitale umano rappresenta il vero *driver* di successo per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Sono convinta che persone preparate e motivate, che abbiano voglia di intraprendere con noi un percorso di sviluppo professionale e crescita personale, siano l'elemento essenziale per eccellere ed allinearsi alla dinamica di crescente competitività e complessità dei mercati. Eccellenza, responsabilità, spirito di squadra, innovazione e sostenibilità sono qualcosa di più di un elenco di buone parole a cui ispirarsi per lavorare bene. Rappresentano l'anima

di A2A.

Come si consolida e si costruisce l'immagine HR all'interno dell'azienda. Ci sono caratteristiche e strumenti distintivi nuovi rispetto al passato?

L'immagine dell'HR deve essere oggi più che mai improntata alla trasparenza, all'apertura al dialogo, sia verso le risorse che verso le altre direzioni aziendali.

La funzione HR deve interrogarsi sul contesto, deve essere in grado di capire le priorità del business e quello che sta succedendo. Deve essere poi capace di produrre stimoli e suggerire azioni che siano utili agli uomini e alle donne della linea. Un HR, dunque, non più autoreferenziale, che propone soluzioni standard, ma che sa uscire dal suo ruolo tradizionale, guardando oltre, osservando i competitor, aiutando la linea ad implementare strumenti nuovi. Le competenze professionali si danno per acquisite: sapere selezionare bene, capire i *needs* di formazione, sapere sviluppare e far crescere le persone, sono competenze che l'HR deve sempre coltivare, ma oltre a queste occorre essere abili comunicatori, conoscere ed utilizzare i nuovi modi di comunicare, le nuove tecnologie, le community, coniugando antichi e nuovi strumenti.

Infine, ma parliamo non tanto di competenza quanto di attitudine e temperamento, credo che la direzione HR debba sganciarsi dalla mera funzione di servizio, che la appiattisce sulle richieste della linea e conquistare maggiori spazi di autonomia esprimendo coraggio nelle scelte e nelle posizioni ed aumentando la propria capacità di incidere nella vita dell'azienda.

Qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni?

La funzione risorse umane deve proporsi l'obiettivo di essere sempre più integrata nei processi di business: la squadra HR deve essere composta di persone che, accanto alle competenze, abbiano le attitudini e gli atteggiamenti per partecipare e contribuire attivamente al business dell'azienda. Non è solo una questione di *skills* e di *know-how* professionali, ma anche di caratteristiche culturali e personali che ritengo possano fare la differenza.

Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

Penso che il tema della produttività richieda una presa di posizione definitiva a tutti i livelli, da parte dell'azienda, del sindacato e del singolo lavoratore, nell'ottica della maggiore responsabilizzazione verso i compiti ed i doveri di ciascuno. Purtroppo noto che le relazioni di lavoro in generale si soffermano troppo sul concetto di diritto e molto poco su quello dei doveri, dimenticando che il lavoro è un *do ut des* e che ogni risorsa è chiamata a farlo bene. Steve Jobs diceva «l'unico modo per fare un buon lavoro è amare quello che fai» ed io concordo pienamente. In questa ottica, ritengo essenziale recuperare l'attitudine al lavoro, ovvero la voglia di fare e di fare bene ciò per cui si è chiamati ad operare. Per poter realizzare questo percorso, ancora prima di prevedere incentivi economici o di altro genere, è però necessario un vero e proprio cambio culturale, sia a livello Paese che a livello aziendale e, parallelamente, la funzione risorse umane è chiamata a stimolare il recupero della responsabilità individuale al lavoro.

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

Investire nel welfare aziendale ormai è vitale per il benessere delle risorse. In A2A abbiamo lanciato di recente un'indagine rivolta a tutti i lavoratori del gruppo, attraverso un questionario anonimo, con il quale chiediamo qual è il grado di soddisfazione rispetto agli strumenti di welfare aziendale oggi in essere, ed invitiamo a proporre nuove idee in base alle esigenze individuali. Lo scopo è quello di mappare il grado di soddisfazione verso l'esistente e di offrire ai lavoratori servizi più vicini alle esigenze espresse. Mediante il questionario intendiamo anche orientare e omogeneizzare l'offerta di welfare aziendale ma senza arrivare ad una standardizzazione. Vogliamo quindi offrire servizi frui-

bili in diverse declinazioni a seconda delle esigenze. Cito qualche esempio di strumento di welfare aziendale già oggi in essere: a Brescia abbiamo un asilo aziendale, aperto anche agli esterni, abbiamo stipulato convenzioni per incentivare l'utilizzo dei trasporti pubblici locali in un'ottica di sostenibilità ambientale, abbiamo dei centri ricreativi che organizzano attività sportive, culturali e forniscono assistenza sanitaria ai lavoratori.

Sul fronte 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?

Non mi pronuncio sui tecnicismi, ma in linea generale apprezzo il tentativo di cambiare un sistema regolatorio eccessivamente ancorato al passato, soprattutto sulla flessibilità. Proprio con riferimento a quest'ultima, sebbene sia stata alleggerita quella in uscita, noto purtroppo che permane la mancanza di adeguati strumenti volti ad incentivare concretamente l'occupazione giovanile. Penso sia molto utile promuovere maggiormente l'alternanza scuola-lavoro, sistema in grado di formare i giovani in base alle vere necessità del mercato del lavoro. Ormai il disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro ha raggiunto livelli macroscopici e bisogna intervenire. Ho avuto modo di leggere dei recenti studi che documentano l'evoluzione delle modalità di apprendimento, i quali evidenziano che oggi il "sapere" deve essere sempre più affiancato dal "saper fare", come circolo virtuoso che si alimenta costantemente. Rimanendo in tema di riforme, ma dal versante delle relazioni industriali, auspico un cambiamento incisivo improntato alla semplificazione delle procedure esistenti e ad una maggiore flessibilità ed un ammodernamento delle regole che disciplinano il mercato del lavoro. Peraltro, un tema sempre più caldo in Italia è quello dell'*aging*: la componente sociale delle nostre aziende sta invecchiando. Una sfida che vedrà impegnata la direzione HR sarà quella di favorire processi che possono promuovere il trasferimento del *know-how* dagli anziani ai giovani, mantenendo il giusto mix tra energia e spinta proveniente dalle nuove leve e competenza tecnica e riflessione di chi in azienda vanta un'anzianità superiore. Per questo motivo A2A intende partecipare ad un progetto di Assolombarda chiamato "Ponte Generazio-

nale”, insieme ad altre grandi aziende dell’area milanese, per raggiungere questo fine. Il progetto prevede l’individuazione dei lavoratori prossimi al pensionamento, i quali, se aderiscono, vengono incentivati all’uscita attraverso uno scivolo messo a disposizione dall’azienda. Lo scivolo, che assicura comunque il versamento dei contributi pensionistici, prevede l’impiego in azienda del lavoratore a tempo parziale a fronte dell’inserimento di una risorsa giovane con contratto di apprendistato. Attualmente il progetto è in fase di studio ed implementazione. Ritengo, infatti, che l’apprendistato sia una figura contrattuale particolarmente virtuosa, in grado di soddisfare al tempo stesso azienda e dipendente. L’apprendistato è un investimento cospicuo dell’azienda, ma è parimenti una fonte di ricchezza attraverso la formula vincente del connubio tra lavoro e contenuto formativo. Sebbene sia una tipologia contrattuale più complessa in termini di oneri burocratici, ritengo che debba essere rivalutata dalle aziende perché dà ottimi risultati che non potranno che incrementarsi a seguito della sua consacrazione definitiva contenuta anche nel testo di legge della recente Riforma del mercato del lavoro.

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

A2A, al fine di selezionare giovani talenti, partecipa ai “Career Day” organizzati dalle principali università italiane, collaborando in particolar modo con gli atenei del perimetro lombardo, dove è maggiore la concentrazione degli inserimenti di giovani in stage.

Tra gli eventi più significativi, il “Synesis Forum”, evento organizzato in collaborazione con il Sole 24 Ore, ha permesso ad A2A di entrare in contatto con i laureandi e i laureati delle principali facoltà, dando loro la possibilità di farsi conoscere attraverso un contatto diretto con un team di selezionatori. In questo modo l’impatto con A2A non è più quello con un colosso energetico distante dal mondo dei giovani, ma acquisisce maggiore familiarità e vicinanza, rendendo possibile un primo confronto diretto con il mondo del lavoro.

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

Di recente abbiamo lanciato un programma di *change management* dal nome “We HR”, che si propone di recuperare l’identità e il senso di appartenenza all’*HR Community*.

Il progetto prevede incontri di comunicazione interna unitamente a programmi di formazione in aula ed in modalità *e-learning*, al fine di “iniettare” energia e volontà verso un cambiamento ed un’evoluzione del ruolo HR nel mondo A2A.

L’obiettivo è quello di accrescere una comune visione delle finalità della funzione HR, come partner dei traguardi del business e di sviluppo di A2A, potenziando un comune modello culturale, interpretando valori e priorità, conoscenze e decisioni, relazioni e collaborazioni. L’*HR-day*, giornata inaugurale del progetto, che ha visto anche la partecipazione dei due Direttori generali, è stata contraddistinta da tre parole chiave che rappresentano il cuore del progetto stesso: “Coesione, Energia e Professionalità”; cerco di spiegare brevemente cosa rappresentano per noi queste tre *key words*. Saper essere coesi, agendo con fiducia nel rispetto del ruolo di ciascun collega, garantendo la massima collaborazione; agire con energia, non solo eseguendo i compiti, ma operando con la massima determinazione per raggiungere risultati eccellenti; padroneggiare professionalità, coltivando competenze distintive ed essere autori di un cambiamento, con la capacità di interpretare il futuro e la tenacia di saperlo condividere con altri.

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

D’istinto direi la curiosità e l’apertura mentale, insieme ad un confronto costante con ciò che accade all’esterno per evitare di rimanere autoreferenziali. Mi piace definire il professionista della direzione HR come un “agente di innovazione” capace di spingere le risorse umane sempre oltre e sempre verso il meglio. L’attenzione e la sensibilità a ciò che cambia e all’innovazione, non solo in senso tecnico ma anche culturale, sono gli strumenti essenziali di cui deve essere naturalmente dotato chi vuole sperimentarsi nell’importante e delicato lavoro di gestore del capitale umano.