

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Nadia Bertaggia

Human Resources Director, Sodexo Italia

Dal motto di Sodexo, *Making every day a better day*, si comprende già molto della multinazionale di origini francesi, 22° datore di lavoro nel mondo, che opera in 80 Paesi con 391 mila collaboratori per oltre 50 milioni di consumatori l'anno. Il suo braccio italiano, con sede in Provincia di Milano, offre un'ampia gamma di servizi per i propri clienti, che spaziano dalla ristorazione collettiva ai servizi di motivazione alla persona, dalla manutenzione tecnica e giardinaggio alle pulizie. «In ogni attività posta in essere da Sodexo c'è una spiccata attenzione per la persona», ci dice Nadia Bertaggia, Human Resources Director della sede italiana del gruppo, donna illuminata, dalla spiccata personalità. Coniugando sempre lavoro e studio, consegue una laurea in Psicologia del lavoro a Londra, poi, grazie ad una borsa di studio, partecipa, sempre a Londra, ad un master biennale di specializzazione in Cambiamento organizzativo, con focus su micro e macro economia. Conclusa la fase formativa nel Regno Unito con eccellenti risultati, e grazie alla fama che la precede, viene chiamata in Olivetti per operare all'interno del Centro di psicologia del lavoro della direzione Risorse umane, coordinata da illustri professionisti. Con l'esempio lungimirante di Camillo Olivetti a farle da guida, segue autonomamente lo sviluppo internazionale

delle risorse umane nel settore informatico in tutto il periodo glorioso dell'azienda. Successivamente, dopo una parentesi in Atos Origin con il ruolo di vice-presidente HR per l'area mediterranea, africana e sudamericana, lascia il mondo informatico per entrare in Sodexo, realtà molto diversa dall'IT ma altrettanto stimolante, dove avvia un ambizioso progetto di sviluppo e di crescita per l'azienda, nel quale crede fortemente.

Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?

La funzione risorse umane in Sodexo ha il compito fondamentale di sviluppare modelli organizzativi che siano i più adeguati alle necessità dell'azienda e, parimenti, di promuovere la crescita delle proprie risorse e competenze. Attraverso tali strumenti la funzione HR può contribuire allo sviluppo dell'impresa. Sodexo ad esempio ha deciso di ampliare e differenziare la propria offerta fino a divenire fornitrice di soluzioni di servizi globali per i propri committenti, attraverso il passaggio dalla cultura della fornitura di servizi di ristorazione all'affiancamento del cliente in ogni sua esigenza di gestione aziendale. Tale cambiamento è possibi-

le grazie alle proprie risorse che recepiscono le necessità dell'azienda e operano per realizzare l'obiettivo comune. La funzione risorse umane ricopre un ruolo fondamentale per il raggiungimento dei traguardi che la direzione si prefigge, fungendo da traino verso il cambiamento.

Da recenti analisi emerge che uno dei punti di maggiore criticità del settore in cui l'azienda da lei rappresentata opera è il regime del cambio di appalto, previsto dal protocollo appalti del Ccnl turismo, che limita fortemente la possibilità di investimento nella formazione delle persone e nell'innovazione dei processi produttivi. Secondo lei quale strategia potrebbe essere adottata per cambiare tale prassi?

Posso rispondere a questa domanda semplicemente ricordando che l'intero meccanismo del regime del cambio di appalto è disciplinato da una norma del 1978 che, per ovvi motivi, non può più essere rispondente alle esigenze di una azienda del XXI secolo. Oggi le multinazionali come Sodexo necessitano di flessibilità, mentre un sistema come quello sancito dal protocollo appalti frena lo sviluppo e limita la competitività, incidendo negativamente anche sull'apertura dell'azienda allo sviluppo del capitale umano. Auspico che i protagonisti istituzionali delle relazioni industriali mostrino sensibilità e avviino una fase di modernizzazione dell'intero impianto normativo per poter permettere alle imprese di essere competitive nel mercato globale. Le norme non possono e non devono frenarle.

Accanto al problema relativo al criterio del massimo ribasso, quale parametro per l'aggiudicazione delle gare, un aspetto spinoso per gli operatori del settore è rappresentato dai ritardi di pagamento da parte della pubblica amministrazione, che sta mettendo a dura prova la sopravvivenza delle imprese. Come pensate di fronteggiare tale fenomeno?

Ritengo che sia necessario garantire una maggiore attenzione nelle procedure di selezione insite nelle gare d'appalto. Il criterio del massimo ribasso comporta inevitabilmente la scelta di una qualità della prestazione inferiore ma in un settore come quello della ristorazione ciò non è concepibile. La posizione di Sodexo a riguardo è netta: non siamo disposti a lucrare sulla qualità del cibo fornito ed es-

sa non deve essere messa in discussione in nessuna gara d'appalto. Crediamo fortemente che non si possa mettere a repentaglio la qualità del servizio offerto e che tale elemento non debba incidere sulla difficoltà che l'azienda appaltatrice incontra nei pagamenti. Una soluzione è quella dell'efficientamento, in quanto una realtà produttiva può e deve potersi mantenere competitiva sul mercato da un lato facendo leva sull'efficienza e sulla preparazione del proprio personale e dall'altro sull'impeccabilità del proprio metodo di lavoro. La precisione, la pianificazione e il supporto delle tecnologie unito al capitale umano sono gli strumenti vincenti per riuscire a competere sul mercato. Anche la PA deve però essere coerente con la situazione in cui si viene a trovare non chiedendo ciò che i problemi finanziari ed il ritardo nei pagamenti delle commesse non consente.

Come incentivare la produttività in un'azienda di servizi, in cui, a differenza del mondo manifatturiero, un ruolo centrale viene svolto dall'attività umana? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?

La produttività può essere incentivata attraverso una conoscenza approfondita delle peculiarità delle risorse umane e delle caratteristiche del territorio in cui esse operano. I valori primari per Sodexo sono la qualità del prodotto fornito, qualunque esso sia, e il rispetto della persona. L'azienda si basa sul lavoro delle persone che ne fanno parte e il compito primario della direzione aziendale è quello di rendere l'ambiente lavorativo sano. Solo così facendo le persone si sentono coinvolte per la realizzazione di un obiettivo comune e lavorano per realizzarlo. La produttività di ogni azienda è estremamente legata alla sensibilità che questa mostra verso i propri lavoratori, e Sodexo avvia regolarmente numerose iniziative per rendere le risorse umane più motivate e coinvolte. La comunicazione è importante, ma lo è ancor di più la capacità da parte dell'azienda di riconoscere l'impegno e le doti delle persone. Anticipo che sto per avviare un progetto legato allo sviluppo dei *talenti* in azienda, per i quali sarà previsto un percorso di valorizzazione che li potrà condurre, se dimostreranno di essere capaci, ad essere il futuro management.

Quali sono le principali difficoltà nella gestione del personale di un'impresa parcellizzata su tutto il territorio nazionale?

Sodexo è presente nel territorio italiano con oltre mille unità produttive, tutte diverse tra di loro, e con circa 12 mila lavoratori. Ciò comporta che non è possibile prevedere un protocollo unitario ed uniforme da applicare ad ogni realtà in cui operiamo. Per garantire l'efficacia del lavoro è quindi necessario avere consapevolezza del dato empirico, sulla base del quale calibrare varie soluzioni per ottenere la massima partecipazione del lavoratore agli obiettivi dell'impresa. Io stessa mi muovo su tutto il territorio nazionale per vedere e capire dove le mie risorse operano e quali difficoltà, anche ambientali, incontrano, per trovare insieme una soluzione che aiuti loro e, di conseguenza, permetta all'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati. Accanto alle peculiarità locali, sono essenziali da un lato il coinvolgimento diretto delle persone e dall'altro una capacità di comunicazione interna all'azienda a tutti i livelli. I nostri lavoratori devono credere in prima persona in ciò che fanno e solo se ascoltati, capiti e aiutati possono lavorare con dignità e passione e portare l'azienda ai massimi livelli produttivi.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?

Il welfare aziendale deve essere sviluppato per poter fornire ai lavoratori una serie di strumenti che li coadiuvino nella vita quotidiana, in special modo in un periodo storico come quello corrente di grave difficoltà comune, rispetto al quale Sodexo è particolarmente sensibile. Il welfare aziendale si è evoluto nel tempo, passando da semplice mezzo di erogazione di benefit a forma di supporto rispetto alla crisi economica globale. Ad esempio, abbiamo avviato delle convenzioni con alcuni dei nostri fornitori, per poter permettere ai lavoratori di acquistare per loro stessi, ma a prezzi agevolati, i medesimi prodotti alimentari utilizzati dall'impresa. Nella stessa ottica l'azienda, tenendo ben presente che circa l'87% dei lavoratori nei vari siti sono donne, ha implementato un regime di flessibilità oraria per fidelizzare le lavoratrici e consentire loro di coniugare lavoro ed impegni familiari.

Sul fronte riforme, quale pensa che sia la strada giusta che l'Italia dovrà percorrere per riformare il mercato del lavoro?

Purtroppo credo che la riforma del mercato del lavoro in via di definizione non sia sufficiente a rispondere alle tante istanze, né a risolvere i gravi problemi di disoccupazione, specialmente giovanile, che colpiscono l'Italia. Le istituzioni devono cogliere una necessità imprescindibile per il tessuto produttivo italiano, ovvero quella di maggiore flessibilità, che purtroppo non viene riconosciuta con la riforma. Le aziende sono il mezzo per ridurre il precariato, ma se non vengono agevolate non si adopereranno per assumere, perché oggettivamente impedito a farlo.

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

Sulla base della grande attenzione che presta alle persone, che ho menzionato prima, Sodexo ha avviato varie iniziative volte a mantenere il dialogo che ha costruito con i lavoratori. *In primis* il progetto *Le mie idee per Sodexo*. Avviato nel 2009, prevede la disposizione di scatole, in ogni sito in cui siamo operativi, all'interno delle quali ciascun dipendente è invitato ad inserire suggerimenti per una migliore gestione del lavoro. È attraverso l'intuito di chi opera quotidianamente in una sede che si comprendono criticità e problematiche del lavoro. Ciascun suggerimento è nominativo, ed ogni anno le prime tre idee più innovative, oltre ad essere implementate, vengono premiate. Inoltre, come funzione HR, abbiamo ritenuto importante creare un sistema di valutazione delle competenze dei nostri lavoratori, c.d. *Skill Inventory*, che la funzione HR ha proposto al comitato direttivo e che è stato accolto con entusiasmo. Stiamo, infatti, avviando un vero e proprio cambiamento culturale improntato sulla mappatura delle competenze agganciata al riconoscimento del merito. Poiché l'azienda si basa sulle persone e sulle loro prestazioni, riteniamo che i riconoscimenti economici e le altre forme di premialità debbano essere valutati sulla base della meritocrazia. Conoscendo prioritariamente le competenze di ciascuno e le sue abilità, l'azienda è in grado di garantire un monitoraggio omogeneo ed un meccanismo di premialità corretto. Crediamo fortemente che la crescita dell'azienda si basi sulla va-

lutazione delle competenze e sulla loro valorizzazione. Posso già anticipare anche che a settembre 2012 lanceremo un nuovo progetto di valutazione delle performance con premiazione del migliore. L'elemento di innovazione sta nel fatto che la migliore performance, ovvero il lavoratore che opera con maggiore dedizione, è votata dai colleghi. Sempre nell'ottica di agevolare una comunicazione diretta tra azienda e lavoratori abbiamo realizzato una piattaforma informatica dove, a breve, ogni lavoratore accederà con proprie credenziali per essere sempre aggiornato sui cambiamenti che intervengono nell'intera struttura. Attraverso lo stesso strumento, renderemo anche scaricabile la busta paga e, quanto prima, renderemo operativa una chat dove ogni lavoratore potrà esporre le proprie idee, confrontarsi con gli altri colleghi e con la direzione aziendale.

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 di un cambiamento delle abitudini alimentari, delle trasformazioni demografiche e dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?

Questa risposta è intuibile dalle precedenti: il futuro della funzione HR sta nella propria capacità di saper gestire le risorse umane, riconoscerne le abilità, valorizzarne le competenze e nella capacità continua di innovarsi per rispondere alle necessità di cambiamento del business. Se non si conoscono e valorizzano le abilità presenti all'interno dell'azienda, se non si sviluppano competenze nuove per rispondere a nuovi bisogni anche in termini di abitudini, il lavoro svolto rimarrà fine a se stesso, ed in questo caso il ruolo della funzione potrebbe diventare meno strategico. Il futuro dell'azienda e della funzione HR consiste nella capacità di evolvere per poter far fronte a nuove caratteristiche sociali e professionali. Con il supporto delle tecnologie per lo sviluppo di modelli organizzativi e di processi efficaci, che ci aiutino a meglio gestire le persone, pianificandone i percorsi, ovviamente insieme ad un'adeguata strategia commerciale e di business, l'azienda ha ottime possibilità per vincere le sfide del mercato globale.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi

opera nell'area delle risorse umane?

Cito i tre elementi che considero primari: possedere un'"intelligenza emotiva", avere un background formativo solido ed infine un'approfondita esperienza nella gestione delle risorse umane. Mi spiego meglio. L'"intelligenza emotiva" consente al responsabile delle risorse umane di comprendere processi e persone, elementi basilari del proprio lavoro ed estremamente diversi tra di loro. Il direttore HR deve anche prioritariamente saper capire e gestire le proprie reazioni, per poi poter capire e gestire quelle degli altri, altrimenti non riesce ad anticipare ciò con cui dovrà operare. Il background accademico e formativo è parimenti importante perché ritengo che una preparazione anche trasversale e lo studio in generale aprano la mente e arricchiscano la persona. L'esperienza professionale inoltre permette di avere una grande elasticità mentale nel gestire le varie situazioni che si propongono al direttore HR. I tre elementi menzionati devono essere accompagnati da una passione per il proprio lavoro, che contribuisce a trovare ingredienti quali determinazione, pazienza e sensibilità fondamentali in questo ruolo. Il lato emotivo ed umano permettono di ragionare al di fuori di logiche unicamente economiche e conducono ad un equilibrio totale della persona.

* Intervista realizzata in collaborazione con Roberta Scolastici.