

Il Direttore del Personale ai tempi del business

Intervista a Nadia Bertaggia

A cura di Chiara Lupi

“Il Direttore del Personale? Una vocazione”. È una storia che profuma di fascino quella di Nadia Bertaggia, Direttore Risorse Umane di Sodexo, manager di successo partita da Padova e arrivata a Milano passando per Londra. Tutto ha inizio con la lettura di Sigmund Freud e Erich Fromm durante l'adolescenza: i due psicanalisti influenzeranno profondamente la vita di Nadia, che lascia il Veneto per avventurarsi nella lontana Inghilterra dove, dopo la laurea in Psicologia, si specializza in Economia e nella gestione del cambiamento. Ma la naturale inclinazione verso l'organizzazione delle persone, maturata sui libri di Freud e Fromm la conduce alle Risorse Umane di Olivetti in cui ha inizio la sua avventura all'interno della Direzione del Personale. In quest'intervista Nadia Bertaggia ci racconta la sua affascinante esperienza, commentando i dati della ricerca “Il ruolo della direzione del personale nella scelta delle strategie d'impresa” promossa da Este e Inaz.

Per quale ragione ha scelto di occuparsi di persone?

Le ragioni che mi hanno condotto a scegliere di occuparmi di persone risalgono al mio background. Provengo da una famiglia di origini modeste e, fin dall'adolescenza, ho maturato la convinzione che solo con la cultura è possibile realizzare i propri progetti. Volevo dimostrare che si può anche nascere poveri, ma lavorando su se stessi si può diventare 'qualcuno'.

È una storia che inizia lontano...

Sono nata a Padova: il Veneto negli anni Settanta era una regione povera, ma che avrebbe vissuto successivamente il boom economico, dominata da una forte ideologia cattolica. Un contesto in cui uomini e donne avevano un loro ruolo prestabilito e nel quale spesso il potere e il denaro rappresentavano i veicoli per un riconoscimento sociale. Durante l'adolescenza mi sono avvicinata alle opere di Sigmund Freud e Erich Fromm, perché ero fortemente attratta da tutto ciò che poteva aiutarmi a comprendere i comportamenti umani, che da sola non ero in grado di interpretare.

Chi è Nadia Bertaggia

Nadia Bertaggia, dopo aver completato gli studi accademici presso l'Università di Londra, rientra in Italia nel 1985, entrando a far parte della Funzione Risorse Umane del Gruppo Olivetti.

Nel Gruppo Olivetti matura una grande esperienza nello sviluppo internazionale fino ad assumere la responsabilità dello sviluppo di Gruppo a diretto riporto del Direttore Risorse Umane di Gruppo.

Prosegue la sua carriera in IDC (Società di Consulenza e Ricerca di Mercato ITC) dove sviluppa la funzione del personale in Europa.



Nel 2001 approda in SEMA (Società di servizi informatici e telecomunicazioni), con il ruolo di Direttore Risorse Umane, gruppo francese che verrà, a distanza di pochi mesi, acquisito dal Gruppo Schlumberger e, a distanza di due anni, acquisito dal Gruppo Atos Origin dove Bertaggia assume il ruolo di Human Res Vice President per l'Area che comprende Sud Europa, Sud America, Africa e Area Mediterranea. Nel 2008 entra nel Gruppo Sodexo come Direttore Risorse Umane.

Ed è proprio un libro di Fromm a rappresentare la chiave di volta della sua vita...

Avere o essere mi ha fatto comprendere che volevo essere una persona a prescindere da ciò che possedevo. Ho



lavorato su me stessa, ponendomi nuovi obiettivi, soprattutto economici, per raggiungere la mia libertà di donna e di essere umano. Un atteggiamento, il mio, che contrastava con il pensiero dominante di allora, quando già a 14-15 anni le ragazze erano più preoccupate di trovare un marito benestante, piuttosto che coltivare la propria cultura per costruirsi una professione.

Una personalità forte fin da giovane: nonostante le limitate possibilità economiche della famiglia, riesce a studiare, fino a laurearsi a Londra...

Appena terminate le scuole medie, i professori provarono a convincere mio padre a farmi proseguire gli studi, ma i soldi non bastavano: ho lavorato fin dal primo anno di superiori perché ero convinta –e lo sono tutt’ora– che ognuno di noi debba guadagnare la propria indipendenza economica. Terminata la scuola superiore –con il massimo dei voti– non ho trovato opportunità mentre alcuni compagni, diplomati con voti inferiori ai miei, erano riusciti a inserirsi nel lavoro. Una circostanza che mi ha segnata, facendomi capire che l’Italia non è un Paese meritocratico. Decido quindi di partire: ero incerta tra Londra o Heidelberg: il tedesco era una lingua che conoscevo appena e quindi sono partita per l’Inghilterra. Mentre studio Psicologia del lavoro, attraverso la Camera di Commercio di Londra all’Università, trovo lavoro presso la consociata inglese di un’azienda italiana –la Seragnoli di Bologna– per la quale contribuisco a introdurre il sistema computerizzato per lo stoccaggio dei ricambi delle macchine incartatrici. Al termine della laurea vinco una borsa di studio per un Master specialistico all’Imperial College di Londra dove mi specializzo in macro e micro economia e nel cambiamento dell’organizzazione.

...SE NON SI CONOSCE IL BUSINESS NON È POSSIBILE PARTECIPARE STRATEGICAMENTE ALLO SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE...

E dopo il Master, un'altra svolta...

Già, perché torno in Italia: in Olivetti inizio un percorso all’interno delle Risorse Umane. L’azienda aveva un centro di psicologia, studiava l’organizzazione del lavoro e possedeva una Direzione del Personale estremamente forte e ricercava un profilo altamente qualificato, ma con un background anglosassone.

È in Olivetti che torna a maturare la sua naturale inclinazione verso le Risorse Umane?

Sono sempre stata attratta dal comportamento delle persone e dai modi di pensare. L’esperienza in Olivetti mi ha permesso di crescere professionalmente, perché ho imparato che il responsabile delle Risorse Umane deve prestare attenzione alle persone, ma deve anche focalizzarsi sulla crescita dell’azienda. Si tratta di individuare il giusto equilibrio, motivando le risorse: una strategia che porta con sé un ritorno economico. Con una dovuta pun-

tualizzazione: il Direttore del Personale non è una funzione di potere, ma richiede una vera attenzione verso le persone e la loro crescita oltre che quella dell’azienda.

Quest’attenzione spiega la maggiore presenza di donne all’interno delle Risorse Umane?

Non è vero che le donne hanno più attenzione verso le risorse rispetto agli uomini. Certo, le donne possiedono una sensibilità innata per la gestione di alcuni aspetti relazionali, oltre a una migliore capacità organizzativa. Noi donne abbiamo forse la capacità di percepire prima le cose.

Infatti, dalla ricerca promossa da Este e Inaz emerge che il 60% del campione ha sempre fatto carriera nella Direzione del Personale. La scarsa trasversalità del ruolo come si concilia con il suo coinvolgimento nella scelta delle strategie d’impresa?

Purtroppo il problema riguarda la funzione stessa del personale, nata come una funzione esclusivamente amministrativa. Inizialmente il Direttore del Personale era un ruolo tecnico e trasformarne l’orientamento è un’impresa difficile, soprattutto perché per pensare al business è necessario avere tempo e, se si svolge un’attività tecnica intensa, non rimane più spazio per il resto. Per questo motivo ritengo che si dovrebbe scindere l’amministrazione del personale dalla sua gestione. In Sodexo stiamo andando in questa direzione con l’aiuto di un partner, Inaz, che ci sta dando un supporto per la gestione di tutti gli aspetti amministrativi: gestione delle paghe, budget del personale, gestione delle trasferte. Certo, bisogna anche mettere in conto che non tutti coloro che ricoprono il ruolo di Direttore del Personale sono in grado di contribuire alla gestione strategica...

È per questo motivo che il Direttore del Personale, pur partecipando al Comitato di Governance, si ritrova schiacciato dalle altre funzioni?

Non avendo sempre un ruolo ben definito, ci si deve affidare alle qualità della persona che ricopre la funzione. Ovviamente è necessario che il management gli lasci lo spazio necessario per contribuire alla definizione delle strategie.

E per definire le difficoltà del ruolo, recentemente abbiamo titolato un articolo sulla ricerca di Este e Inaz, “La solitudine del Direttore del Personale”. Che cosa ne pensa?

Trovo che la definizione sia adeguata: il Direttore del Personale deve dare attenzione ai dipendenti, ma deve anche svolgere gli interessi dell’azienda. Si ritrova coinvolto su due fronti e questa antitesi è diventata ancor più evidente negli ultimi tempi. Tuttavia esistono altre



contraddizioni, da sempre: ad esempio il Direttore del Personale era considerato uno dei principali collaboratori del Direttore Generale, ma, salvo casi eccezionali, non è mai riuscito a ottenere il prestigio di altre funzioni.

Infatti, dai risultati della ricerca, solo il 40% dei Direttori del Personale è coinvolto nelle strategie di business...

Il problema riguarda la conoscenza del business da parte di chi si occupa di Risorse Umane: se non si conosce il business non è possibile partecipare strategicamente allo sviluppo dell'organizzazione. Nella mia carriera sono stata fortunata, perché sono stata coinvolta nel business e quindi ho contribuito a incidere nella cultura delle aziende in cui ho lavorato. Senza la conoscenza del business in cui opera, al Direttore del Personale non rimane altro che dedicarsi agli aspetti tecnici della sua funzione.

Per diventare un interlocutore riconosciuto, quindi, il Direttore del Personale deve conoscere il business e, da qui, i dati dell'azienda. In che modo la tecnologia può supportarlo nella sua funzione?

La tecnologia è utile per raggiungere gli obiettivi, perché ci permette di comunicare con tutte le risorse, dandoci la visibilità di tutte le informazioni strategiche, in tempo reale: con la giusta tecnologia il Direttore del Personale può meglio contribuire al business dell'organizzazione. Uno strumento fondamentale, che stiamo implementando sempre con il nostro partner Inaz, è il Portale del Dipendente, una soluzione che consente di migliorare la comunicazione e l'organizzazione in azienda: la condivisione delle informazioni diventa immediata, più facile con un immediato impatto sui flussi organizzativi. Anche per questo, e non solo per rispondere ad adempimenti normativi, abbiamo portato avanti il progetto di archiviazione ottica. Tutto concorre a migliorare i flussi informativi. Senza dimenticare che la condivisione della conoscenza contribuisce ad aumentare la cultura aziendale.

Già, parliamo di cultura. Come convincere i Direttori del Personale che è necessario un cambiamento culturale?

Si devono ridisegnare le competenze dei responsabili delle Risorse Umane: la formazione deve insegnare l'importanza dell'aspetto strategico, anche se questa si rivela spesso una vocazione che poi accresce con l'esperienza. Purtroppo tra gli addetti ai lavori non c'è ancora la consapevolezza di poter raggiungere determinati obiettivi

e spesso i Direttori del Personale si considerano troppo operativi o troppo passivi rispetto alla possibilità di impattare sul business, senza considerare che, invece, sono fondamentali per il business stesso. Siamo noi, responsabili del personale, a disegnare il nostro ruolo con determinazione e competenza, scindendo l'aspetto strategico da quello tecnico-amministrativo.

Eppure la ricerca evidenzia che il Direttore del Personale sta bene nel suo ruolo...

Mi sembra ovvio: come si può volere qualcosa di diverso senza conoscere che cosa si può ottenere? È necessario spingersi oltre al ruolo che viene assegnato, perché è questo a fare la differenza, in ogni funzione, non solo in quella del Direttore del Personale. Nel mio caso, la funzione è un mandato: devo aiutare il business, quindi devo conoscere le persone e i processi dell'organizzazione; è questo il valore aggiunto che posso introdurre nell'azienda, altrimenti avrei solo un ruolo tecnico. Senza considerare che nell'organizzazione la funzione del Direttore del Personale deve continuamente evolvere, e si deve adeguare alle nuove dinamiche.

Quale tecnologia serve oggi al Direttore del Personale per far evolvere il suo ruolo?

Serve una tecnologia in grado di dare una visione completa sulle risorse, dagli aspetti retributivi a quelli sulle competenze, sulle caratteristiche personali e sulla performance. Questo permetterebbe lo sviluppo di piani di carriera più efficaci. Fermarsi ai soli aspetti retributivi, seppure in una logica di coerenza con il



Presentazione della ricerca curata da Este-Inaz

mercato interno ed esterno e con la performance della persona non è sufficiente.

Immaginando di poter dare un consiglio a un giovane che volesse di entrare nella Direzione del Personale, che cosa suggerirebbe?

Per prima cosa deve essere chiaro che il Direttore del Personale non è una professione come le altre: si deve essere dotati di una certa predisposizione per gestire le persone. Inoltre dovrà scegliere sin da subito se rimanere un tecnico, oppure crescere come professionista. Se rimarrà legato agli aspetti più amministrativi, rimarrà una risorsa anche se brava, più facilmente sostituibile; se invece saprà orientarsi al business maturerà una capacità che non sarà facile individuare in altre risorse. E poi ci vuole una vera vocazione, tanta voglia di mettersi in gioco e di diventare protagonisti in azienda.