

VALORI E IDENTITÀ DI UN GRUPPO

La storia della Direzione del Personale
Angelini: cambiamento e partnership

A cura di Francescopaolo Gesualdo

Prefazione di Gabriele Gabrielli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

VALORI E IDENTITÀ DI UN GRUPPO

La storia della Direzione del Personale
Angelini: cambiamento e partnership

A cura di Francescopaolo Gesualdo

Prefazione di Gabriele Gabrielli

FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Marika
presenza discreta, costante
in ogni momento del viaggio
anche solo con un sorriso
per tutti.

Io sono fermamente convinto (...) che le persone presenti all'interno del Gruppo siano il nostro vero punto di forza.

Francesco Angelini

Indice

Prefazione	pag.	13
<i>di Gabriele Gabrielli</i>		
Presentazione	»	17
<i>di Francescopaolo Gesualdo</i>		
Ringraziamenti	»	17
1. Introduzione. Un quadro evolutivo del Gruppo Angelini	»	19
1. Il senso di appartenenza alla famiglia: un patrimonio comune da valorizzare	»	19
2. Il ruolo di “agente di cambiamento” della DPO	»	26
3. Un nuovo assetto organizzativo per la Corporate	»	28
4. La Carta dei Valori	»	33
5. Visione e missione del Gruppo e della DPO	»	35
6. Persone e Gruppo Angelini: uno sguardo d’insieme	»	39
2. La ricerca e selezione delle persone. Un processo guidato dai valori	»	43
1. La rilevanza della ricerca e selezione nel quadro teorico e nelle pratiche organizzative	»	43
2. Fasi, <i>task</i> e strumenti. Principali questioni	»	45

3.	Il processo di selezione nel Gruppo Angelini. Un progetto per costruire riferimenti comuni	pag.	48
4.	Di quali competenze ha bisogno il Gruppo Angelini? La ricerca di un “profilo” che continua ad aggiornarsi	»	50
5.	La sfida dell’employer branding e dei social media. Uno sguardo in avanti tra nuove sfide e opportunità	»	54
3.	Lo sviluppo delle persone: un’infrastruttura per integrare il Gruppo e per orientare il management	»	57
1.	Lo sviluppo delle persone: un processo di leadership diffusa	»	57
2.	La relazione tra sviluppo e cambiamento	»	58
3.	Lo sviluppo: un ampio portafoglio di strumenti	»	59
4.	L’integrazione culturale e organizzativa della Direzione Personale e Organizzazione: la premessa per investire in progetti di sviluppo	»	60
5.	La nascita della funzione Sviluppo e i principali progetti messi in campo	»	63
6.	La valutazione delle competenze e l’Individual Assessment	»	65
7.	La formazione e la gestione dei processi di apprendimento come leva strategica	»	67
8.	La Scuola di Management e lo sviluppo delle persone nel Gruppo	»	68
9.	Progetti a supporto dell’internazionalizzazione	»	72
4.	Sistemi di valutazione della performance individuale e ricompensa	»	75
1.	Performance e gestione della retribuzione: temi e sfide per il management	»	75
2.	Schemi e variabili di gestione della retribuzione	»	79
3.	La situazione di partenza in Gruppo Angelini	»	82
4.	I pilastri dell’architettura di rewarding	»	83
5.	Retribuzione variabile e risultati aziendali	»	87

6.	Valutare e premiare il merito: il Nuovo Modello di Gestione	pag.	90
6.1.	La prospettiva del ruolo	»	92
6.2.	La prospettiva della retribuzione	»	93
6.3.	La prospettiva della prestazione	»	96
7.	L'esperienza del nuovo modello: una pratica manageriale di gestione integrata delle persone	»	99
8.	Qualche considerazione	»	100
5.	Le configurazioni organizzative per supportare lo sviluppo del Gruppo: il ruolo dell'organizzazione e della tecnologia	»	103
1.	Premessa	»	103
2.	Organizzare la DPO: un quadro generale per comprendere la strategia e la scelta delle configurazioni organizzative	»	105
3.	La ricerca di efficienza ed efficacia dei processi e la leva della tecnologia. Il caso della Direzione Servizi Centralizzati	»	110
4.	I processi di produzione ed erogazione della DPO. Il disegno di configurazioni organizzative innovative e allineate alle best practice	»	114
5.	Come diventare business partner continuando a concentrarsi sulle persone. Una <i>survey</i> per migliorare il contributo della DPO	»	117
6.	Le relazioni industriali	»	127
1.	Un sistema relazionale fondato su tradizione, partecipazione, innovazione	»	127
2.	Le relazioni sindacali: dalla gestione dell'imprenditore a quella del management	»	129
3.	Un sistema di relazioni industriali articolato come i business presidiati	»	130
4.	Un ampio e approfondito sistema d'informazione, consultazione, negoziazione	»	132
	Post-scriptum. Il viaggio continua con nuove sfide	»	135
	Riferimenti bibliografici	»	137

Prefazione

di Gabriele Gabrielli

In quest'epoca segnata da livelli straordinari di complessità la sfida di guidare le persone e quella di governare il business torna a essere, se mai è venuta meno, la questione centrale del successo delle imprese. Poiché le finalità delle persone e quelle dell'organizzazione non coincidono, occorre che qualcuno pensi a sollecitare *comportamenti cooperativi* tra le une e l'altra (Barnard, 1938). Un'impresa può essere letta servendosi di queste lenti, andando a ricercare la testimonianza del lavoro di leader, manager e collaboratori, insieme alla storia delle strutture organizzative guidate, che hanno saputo impiegare e valorizzare competenze d'*integrazione e relazione* per costruire una cultura aziendale coerente con i valori e la visione dei suoi fondatori, resa visibile dai comportamenti e dalle performance delle aziende del Gruppo.

Leggere il contributo di un team di persone per sviluppare un gruppo di imprese di successo significa andare a rintracciare un po' tutto questo, mettendo al centro della narrazione soprattutto valori, cultura e passioni. In un'epoca in cui si pluralizzano significati, aspettative e progetti personali, la funzione di un team che ha la responsabilità di sostenere – attraverso politiche e strumenti di *Human Resources Management* e Organizzazione (HRMO) – la motivazione e la performance del personale è quella soprattutto di costruire le condizioni organizzative necessarie per implementare strategie e processi capaci di incentivare la cooperazione, superando i possibili contrasti fra diversi obiettivi e valori (Gabrielli, 2010a).

Il tema del ruolo della funzione del Personale e Organizzazione, a seconda delle diverse culture, storie e linguaggi in cui prende forma, s'intreccia fortemente – nella storia del Gruppo Angelini che qui viene raccontata – con quella dei suoi “capi” e *people manager* che devono saper maneggiare con consapevolezza ed eccellente confidenza tutte le leve di gestione, dalla selezione allo sviluppo, dalla formazione al compensation, dall'organizzazione alle relazioni sindacali, per accrescere motivazione ed *engagement* dei collaboratori. La sto-

ria della Direzione Personale e Organizzazione del Gruppo Angelini si sviluppa anche lungo questa direttrice, ossia attraverso un costante impegno nel sostenere una *visione* del Gruppo fedele alla storia dei suoi imprenditori, ma aggiornata rispetto alle nuove esigenze del business e delle persone, attraverso cui dotare le strutture organizzative e i loro collaboratori “della capacità di costruire e proporre in modo credibile l’immagine mentale di uno stato futuro possibile e desiderabile...” (La Bella, 2005).

La storia di oltre dieci anni del gruppo dirigente del Personale e Organizzazione che queste pagine narrano testimonia questa convinzione, che la leadership si fonda più su valori e principi che su attività, azione organizzativa, metodi e tecniche, metriche e strumenti. La crisi che ha colpito il mondo intero, che è, ancor prima che finanziaria ed economica, crisi di valori, ha messo ancora più in luce la necessità di costruire imprese e organizzazioni poggiandole su fondamenta solide e sostenibili. La gestione degli affari e l’organizzazione del lavoro devono essere guidati dai *valori*, perché “la salute e la prosperità durature di un’azienda impongono lungimiranza” (D’Egidio, 1993) e capacità di leggere oltre i risultati e la *bottom line*.

Con questo non si vuol dire che un’organizzazione per funzionare efficacemente non abbia bisogno di altro, per esempio ha bisogno di definire e implementare adeguati meccanismi operativi, veri e propri sistemi organizzativi fatti di policy, procedure, *task*, tempi e indicatori di performance che, in modo dinamico, fanno funzionare operativamente la struttura organizzativa mostrandone il suo svolgimento concreto. E questa è l’altra parte della storia raccontata dalle pagine del volume, una parte più professional – potremmo chiamarla – capace di mostrare lo sviluppo delle competenze di un team di professionisti di personale e organizzazione, lasciandone cogliere evoluzione, tensioni, orgoglio di mestiere.

Queste pagine allora danno conto di come la Direzione del Personale e Organizzazione (DPO) del Gruppo Angelini abbia affrontato nel tempo – tenendo conto delle strategie più complessive dell’impresa e delle direttrici di sviluppo del business – la progettazione e implementazione di quei meccanismi operativi (Airoldi, 1980) che chiamiamo comunemente *sistemi di gestione del personale*. Quei sistemi cioè che, da un lato, costituiscono l’infrastruttura su cui poggiano le decisioni dei *people manager* riguardanti persone e gruppi, dall’altro, sono profondamente interrelati tra loro; non è possibile che si intervenga su uno di essi, infatti, senza dover modificare anche gli altri per assicurare coerenza di comunicazione e funzionamento al tutto. La guida delle persone e dell’organizzazione ha bisogno così di un approccio integrato, dove la parte sia letta nell’insieme e dove l’insieme non pregiudichi la diversità.

Tra questi sistemi ricomprendiamo i seguenti *processi* che individuano altrettanti schemi articolati di funzionamento con finalità, attori, indicatori di efficacia ed efficienza propri a ciascuno di essi:

- il processo di reclutamento, selezione e inserimento delle persone;
- il processo di valutazione, con particolare riguardo alla valutazione della performance;
- il processo di sviluppo delle persone e quello – strettamente legato – di formazione e costruzione delle competenze;
- il processo che definisce politiche e strumenti di *rewarding* e la remunerazione del contributo assicurato dalle persone.

Disegnare questi processi non è facile e richiede grandi capacità di lettura del contesto, in cui s'intrecciano numerosi fattori. A cominciare dalla visione e dai valori dell'impresa e dei suoi fondatori; la dinamica del business e delle sue variabili, le ambizioni e le passioni dei manager e delle altre persone, le aspettative delle comunità e dei territori; e infine, ma certamente non perché meno importanti, le strategie dei numerosi attori che sono al tempo stesso portatori di interessi diversi e parti interessate allo sviluppo dell'impresa.

Gli ostacoli da affrontare lungo questo cammino sono molti. Non è facile solo per esempio conciliare, nella pratica di management, lo stress imposto dal raggiungimento nel breve di performance economiche e finanziarie richiesto dalle logiche di mercato che stanno piegando l'economia con una visione più di lungo periodo. Modellare attorno a significati comuni e condivisi la gestione delle persone e le sue ricadute organizzative può rappresentare davvero una sfida troppo grande per quei manager che non poggino il loro agire su un solido e sostenibile *posizionamento* incentrato sul rispetto della persona.

Gabriele Gabrielli
Università LUISS Guido Carli

Presentazione

di Francesco Paolo Gesualdo

Dodici anni di attività rappresentano un periodo abbastanza lungo e significativo per pensare di raccontare i momenti che ne hanno accompagnato e scandito il divenire.

Quanto raccolto nelle pagine che seguono vuole essere la testimonianza di un viaggio che un gruppo di professionisti ha compiuto all'interno delle proprie aziende, per contribuire alla crescita del business attraverso la valorizzazione delle persone.

Abbiamo voluto raccontare il nostro lavoro attraverso i progetti più significativi che abbiamo realizzato, con i loro successi e i loro insuccessi, ma ci siamo posti anche un altro obiettivo: riflettere sull'esperienza vissuta per avviare un processo di trasformazione e cambiamento, che ci veda sempre di più impegnati nel creare valore per i nostri clienti, per le nostre persone, per le nostre aziende.

Il tutto può anche essere letto come la traccia per scrivere la storia della Direzione del Personale e Organizzazione del Gruppo Angelini nel periodo 2000-2012. Se si guarda al cammino che abbiamo compiuto insieme a collaboratori e manager, in questo periodo, il sentimento più diffuso è la soddisfazione per ciò che è stato realizzato. Se però volgiamo lo sguardo alla crescita culturale raggiunta dalle aziende del Gruppo in tema di gestione e sviluppo delle persone e dell'organizzazione, sappiamo che c'è ancora molto da fare soprattutto per accompagnare i manager di linea in un percorso di piena consapevolezza sui benefici che può portare la valorizzazione delle persone.

Ringraziamenti

Alla realizzazione di questo lavoro hanno contribuito molte persone, sarebbe impossibile ringraziarle tutte. Anche perché è il prodotto di riflessioni che ci

hanno accompagnato molti anni, frutto dell'incontro con persone dentro e fuori l'azienda. Per questo il primo ringraziamento va a tutti i collaboratori della DPO che hanno preso parte a questo viaggio; a quelli che lo hanno preparato nel tempo, a quelli che, intrapreso, non l'hanno compiuto fino alla fine, agli altri che ancora sono a bordo, continuando a lavorare nella direzione tracciata.

Il secondo ringraziamento non può non andare al team che mi ha aiutato nella raccolta dei materiali e nel raccontarli; ringrazio allora tutti i Direttori Personale e Organizzazione delle aziende del Gruppo e i colleghi della Corporate, Piero Tucci, partner di M&D, che con l'aiuto di Andrea Moscatelli ha curato la stesura delle pagine e Marco Morbidelli, per il contributo fornito anche con suoi articoli di management utilizzati per la redazione del presente lavoro.

Un particolare ringraziamento anche a Giampaolo Calcari, Direttore del Personale Procter & Gamble Italia, con il quale ho potuto condividere tutti i progetti e le iniziative che hanno poi riguardato anche le aziende in joint venture.

Un grazie di cuore, inoltre, a Gabriele Gabrielli, docente dell'Università LUISS Guido Carli. Con la sua esperienza e conoscenza ci ha accompagnato in questo progetto, assumendosi la responsabilità di coordinare "da fuori" il team in questo viaggio narrativo, oltre che contribuire alla realizzazione del volume con la Prefazione e la scrittura di alcuni paragrafi dello stesso¹.

Quando si dà alle stampe uno scritto si vorrebbero dire molte altre cose. Ne aggiungo soltanto due. La prima è un riconoscimento che voglio fare riguardo al lavoro dei manager di linea che in questi anni, qualche volta a fatica, qualche volta con più leggerezza, hanno partecipato sempre da protagonisti a questo viaggio, consentendo alla DPO di sperimentare e innovare.

Infine, non posso non esprimere un sentito e doveroso ringraziamento al nostro Presidente, dottor Francesco Angelini, che, con grande fiducia, ci ha consentito questo appassionante viaggio personale e professionale.

¹ Sono da attribuire a Gabriele Gabrielli i seguenti paragrafi: del capitolo 2, i paragrafi 1 e 2; del capitolo 3, i paragrafi 1, 2, 3 e 7; nel capitolo 4, i paragrafi 1 e 2; nel capitolo 5, i paragrafi 2 e 4.

1. Introduzione. Un quadro evolutivo del Gruppo Angelini

Raccontare una storia è arte difficile, lo è ancora di più se a narrarla è gran parte delle donne e degli uomini che l'hanno prodotta e vissuta con l'agire e il sentire, con la testa e il cuore, con le competenze maturate e con l'anima che segna la direzione di marcia. Per questo, nelle pagine che seguono – e che introducono la narrazione successiva di natura più organizzativa delle pratiche e degli strumenti messi in campo dalla Direzione del Personale e Organizzazione (DPO) in dodici anni a servizio del cambiamento e dello sviluppo dell'impresa – vogliamo attenerci in questo capitolo introduttivo maggiormente ai “fatti”, limitandoci a scrivere una sorta di “cronaca” di alcuni tra gli appuntamenti decisivi vissuti dal Gruppo che hanno segnato una trasformazione profonda nella cultura e negli assetti di quest'impresa. Coerentemente con tale prospettiva proporremo anche, in conclusione, qualche riferimento quantitativo con riguardo ad alcune dimensioni caratteristiche dell'“organismo persona” (Rebora, 1998) del Gruppo.

1. Il senso di appartenenza alla famiglia: un patrimonio comune da valorizzare

Per accompagnare la narrazione organizzativa e consentire una riflessione ampia sul ruolo svolto dalla DPO nel corso del periodo considerato, sul livello del contributo professionale offerto e sull'apporto dato allo sviluppo del business nelle aziende del Gruppo Angelini, occorre certamente disporre anche di qualche informazione aggiuntiva, una sorta di premessa, che ci aiuti a visualizzare il contesto dell'impresa a partire dai primi anni Novanta.

Nel settembre del 1993 veniva a mancare il dott. Igino Angelini, figlio del fondatore del Gruppo. All'epoca, le aziende riconducibili alla famiglia Angelini erano quelle esposte nella tabella 1.