

## Riconoscimento, sviluppo e formazione Come prendersi cura delle persone

Intervista ad Antonella Alberti, Chief Human Officer di Altea Federation

Dario Colombo

*A inizio 2017 Altea Federation ha costituito lo Human Office per la gestione di tutte le risorse delle nove aziende del gruppo: dopo sei mesi di attività, la neo Responsabile HR traccia un bilancio dei progetti promossi per assicurare il benessere delle oltre 800 persone della federazione. Scegliere le persone in linea con i propri valori e lo spirito innovativo dell'azienda; riconoscere il valore delle persone e tracciare percorsi di carriera; assicurare a tutti lo sviluppo delle competenze con la FedYOUiversity; rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione. L'azienda inoltre ha da poco lanciato un portale per coinvolgere giovani neolaureati e professionisti con esperienza: un progetto di storytelling che parla ai candidati integrando contenuti informativi e narrativi.*

Nove aziende, 11 sedi dislocate non solo in Italia, oltre 800 persone di cui prendersi cura (sono più di 600 i dipendenti diretti) e più di 120 posizioni aperte al momento (solo nel 2016 sono stati assunti 148 professionisti e formati 80 giovani laureati). A fronte di questi numeri, Altea Federation a inizio 2017 ha preso un'importante decisione: creare una Direzione del Personale per l'intero gruppo e affidarne la guida ad Antonella Alberti. E così, da oltre sei mesi, la manager, entrata in azienda per ricoprire il ruolo di Marketing & Communication Manager, guida lo Human Office, che cura per tutte le società del gruppo la gestione del personale, assicurando un'esperienza unica in cambio di produttività e impegno. Sembra un 'passaggio' casuale, quello di Alberti, ma così non è, perché Altea Federation è "una società fatta di persone e sono queste ultime che danno vita al prodotto".

"Un HR 'multidimensionale'", è così, che, sorridendo Alberti si definisce non appena inizia a parlare della sua nuova carica. "Fino a ora ad occuparsi dello sviluppo dei nostri A-People, il nome con cui amiamo chiamarci e riconoscerci, è stato il nostro presidente Andrea Ruscica", continua la Chief Human Officer, "che ha deciso di passarmi il testimone onorandomi di un regalo gradito e inaspettato".

"L'ambiente in cui operiamo cambia velocemente, soprattutto il nostro, permeato com'è dai



### Antonella Alberti

Antonella Alberti guida lo Human Office, con il ruolo di Chief Human Officer di Altea Federation da inizio 2017. Alberti vanta un bagaglio di esperienze ricco ed eterogeneo: dalla guida di uno degli Innovation Competence Center nella funzione Sistemi Informativi di una nota multinazionale chimico-farmaceutica, passando al mondo della Consulenza Direzionale per occuparsi di Sviluppo Organizzativo e Gestione del Cambiamento, a quello di Marketing Manager in aziende di servizi ICT, fino alla recente nomina come Responsabile HR di Altea Federation.



concetti di collaborazione e innovazione della rivoluzione digitale. Ecco perché non ha senso esprimere ruoli in un'unica dimensione, ma saper assumere incarichi diversi per meglio rispondere al contesto in cui si opera. Ciò che va incentivata è la capacità di trasformarsi, di apprendere e auto-apprendere di mettere in campo attitudini quali la curiosità e l'imprenditorialità", precisa Alberti dal suo nuovo ufficio, una stanza che riflette a pieno la sua personalità e la passione per il suo lavoro, fatto di impegni fuori sede e riunioni, ma soprattutto di nuove idee e progetti da realizzare.

"Da quando sono entrata in Altea cinque anni fa per occuparmi di aspetti legati al mercato e alla comunicazione, la mia attenzione è sempre comunque stata focalizzata sulle persone e il loro sviluppo, retaggio anche delle esperienze passate nella consulenza direzionale", commenta la manager. Normale allora che lei fosse la persona più indicata a gestire lo Human Office di Altea Federation in cui lavorano una ventina di persone, divise tra gestione del payroll, del processo amministrativo per il travel expenses, del recruitment (qui sono impegnate cinque risorse), i piani di sviluppo e organizzazione (di questi aspetti se ne occupa Alberti in persona, coadiuvata da una risorsa) e la comunicazione interna ed esterna con il team dell'Enablement.

### **It's about ME per la crescita delle persone**

Uno dei primi progetti in cui Alberti è stata impegnata nel nuovo ruolo è il progetto *It's about ME*. "È stato un disegno corale con il Fed-Board", il soggetto che riunisce tutti i vertici delle aziende federate. *It's about ME* è diventato un documento, che sancisce le carriere, la proposta formativa per il rafforzamento delle competenze e il sistema di premi di tutto il personale di Altea Federation il quale, grazie alla strategia definita dal nuovo Human Office, è ora inquadrato con la stessa tipologia di contratto (ogni azienda del gruppo arrivava da diversi percorsi organizzativi e contrattuali) e standard di gestione. "L'organizzazione è lo spazio utile e necessario per la costituzione e l'espressione della identità individuale in accordo e sintonia con quella aziendale", spiega Alberti. "*It's About ME* racconta l'esperienza che Altea Federation offre. L'esperienza organizzativa è per ciascuna persona, e in particolare tale vogliamo che sia Altea Federation per l'A-People, un viaggio durante il quale costruire la propria opportunità professionale, e anche personale, di sviluppo e crescita in termini di competenze, esperienze e posizione professionale ed economica".

Quindi la CHO argomenta: "Per prima cosa abbiamo scelto di definire le carriere in base alle famiglie professionali con l'obiettivo di sviluppare percorsi in azienda chiari e rispondendo a esigenze che possono cambiare nel tempo".

Tre sono i 'cammini' individuati: "Deeper", cioè "chi ama a tal punto la sua materia da mirare a essere consi-



*Un incontro dei 'Venerdì del Presidente': si tratta di dibattiti condotti dal Presidente di Altea Federation Andrea Ruscica sui temi della leadership e dell'innovazione tecnologica*

derato un *matter expert*"; "Further", che etichetta "chi ha una forte propensione per la gestione delle risorse, che possono essere sia umane oppure coloro che gestiscono progetti"; "Wired", perché "a un certo punto della carriera si può desiderare di 'cambiare' percorso. E Altea Federation, essendo costituita da ben nove aziende, offre tantissime possibilità al suo interno". "Le famiglie professionali sono un elemento trasversale alle federate, perché Altea Federation offre la ricombinazione dei saperi per poter garantire la miglior risposta alle esigenze dei clienti", spiega Alberti. Che cosa significa? Che per esempio un "Project Manager può essere chiamato a occuparsi di qualsiasi progetto a prescindere dalla sua specificità", perché quello che più importa è la sua capacità di saper gestire con metodo il processo che ne sta alla base e le persone – queste sì con competenze verticali – del team. Una particolarità molto utile soprattutto in tempi di Industria 4.0, perché, come evidenzia la Responsabile HR, "oggi la quarta rivoluzione industriale richiede competenze di tipo diverso" e in Altea Federation si possono "reperire attraverso le diverse società" che compongono il gruppo.

"Mappare le competenze è tutto un altro tema", ci tiene a far sapere la CHO dell'azienda. "Innanzitutto è stato importante ripensare a 'quali competenze?'. Tra queste abbiamo dato enfasi a quelle digitali come 'utilizzare nuovi canali' per costruire il proprio network, per condividere conoscenza, per ricercare risposte...", spiega Alberti. "Definire il catalogo delle competenze significa anche stabilire un vocabolario comune che indirizzi il recruiter a capire se la persona è quella giusta per noi e in fase di valutazione a misurare i progressi". Quest'ultima si basa sull'autovalutazione e la valutazione del responsabile: da qui si ottiene una valutazione fi-



nale che rileva le aree di sviluppo della persona. E come tante tessere di un domino, ecco che a tutto questo si lega al FedYOU University che offre “formazione e percorsi di coaching” per sostenere lo sviluppo delle persone.

La valutazione delle competenze, inoltre, è legata al sistema premiante di Altea Federation che funziona in questo modo: “Abbiamo scelto di suddividere classicamente il premio in due parti, una che riguarda le performance individuali e un'altra per le performance aziendali: per accedere al bonus aziendale, serve però arrivare all'obiettivo individuale, così che tutti sono incentivati a dare il meglio”, chiarisce la CHO. Una scelta che si spiega anche rispetto alla crescita a doppia cifra dell'azienda e che punta a dare evidenza dei singoli contributi: “In questo modo le persone sono, e si sentono, maggiormente valorizzate”, ammette Alberti. Che conferma come l'intero programma “metta al centro le risorse umane”.

### **It's about WE un portale per i futuri talenti del gruppo**

Se questi sono alcuni dei progetti sviluppati per le persone che fanno già parte di Altea Federation, altri sono quelli destinati a coloro che potrebbero entrarne presto a far parte. Per far fronte a un grande flusso di nuove risorse in entrata, lo Human Office ha da poco lanciato un portale per il recruitment battezzato *It's about WE*: “Abbiamo scelto di costruire un sito per raccontare chi siamo, chi sono le nostre persone e in quale ambiente lavoriamo; a svelare questi aspetti sono stati anche i nostri colleghi che hanno contribuito alla realizzazione del sito attraverso interviste, testimonianze e esperienze dirette”, ammette Alberti. Insomma è un vero e proprio viaggio al centro della federazione, dei suoi luoghi e delle persone che ci lavorano, ma al tempo stesso un luogo ricco di opportunità e di offerte di lavoro per coloro che vogliono entrare a far parte dell'azienda. Un progetto che risponde a due obiettivi:



*Design Thinking con gli A-People, come sono chiamate le persone di Altea Federation*

trovare “menti fresche”, e pure “rafforzare il senso di appartenenza” degli A-People.

“All'interno del portale c'è anche il questionario ‘Quanto A-People sei?’ che indaga la compatibilità dei candidati con i valori e la cultura aziendale della federazione”, aggiunge la manager. Per Altea Federation infatti l'allineamento tra sé e le proprie persone è di primaria importanza per la creazione di un rapporto di lavoro duraturo basato sulla fiducia e sul rispetto. “Da una parte il candidato deve poter trovare da noi il luogo di lavoro ideale dove esprimersi e crescere, dall'altra il gruppo di consulenza vuole scegliere i candidati giusti in linea con i suoi valori, esigenze e aspettative”.

Il nuovo sito è pensato per offrire una user experience immediata e coinvolgente che permette di candidarsi in modo facile e veloce attraverso l'inserimento di pochi dati personali e il proprio curriculum vitae: una pagina Faq offre risposte relative all'azienda e una sezione dove sono illustrati i passi del processo di selezione, con informazioni sulle principali aree lavorative –consulenza, business e corporate– tre differenti indirizzi professionali per disegnare la propria carriera in azienda.

### **Ascolto delle persone e identità di gruppo**

Sempre in tema di cura delle persone, Alberti ci tiene a spiegare anche altri progetti che ricadono sotto la sua responsabilità. Il primo riguarda la comunicazione che in azienda ha un team di professionisti a testimonianza di come sia centrale la condivisione. E sempre sulla comunicazione, altri importanti iniziative riguardano la presenza dell'azienda sui social: “Abbiamo un SEO Specialist che si occupa di questi aspetti, perché vogliamo che il pubblico possa arrivare a noi più facilmente, in quanto non è inusuale che molti neolaureati ammettano di averci conosciuto attraverso Facebook o una persona con esperienza tramite LinkedIn”, argomenta la manager.

“Un aspetto centrale riguarda la *place identity*”, precisa la Responsabile HR, “perché avendo diverse aziende e tante sedi, è necessario che in ogni edificio ci siano ‘tratti’ comuni che diano evidenza alle per-



*Una seduta di Mindfulness*





sono di essere parte della federazione”. Un esempio? “Le pareti colorate con un particolare tono del verde, i piccoli giardini verticali di muschio ‘vivo’, oppure la musa che racconta l’innovazione sui muri degli uffici”, dice la CHO. Si tratta, è bene dirlo, di temi che si legano anche al benessere in azienda, altro aspetto su cui Alberti sta spendendo risorse ed energie.

“Altea Federation ha lanciato il piano *Wellness for you* per offrire servizi alle persone che riguardano aspetti privati, come abbonamenti in palestre, sconti in negozi, convenzioni per le visite mediche e i corsi di lingue... All’inizio si trattava di un nostro progetto e ora stiamo lavorando a una sua evoluzione con l’utilizzo della piattaforma di Aon per accedere ai servizi più ampi e più vantaggiosi”, chiarisce la Responsabile HR. Che specifica come ora il “performance bonus può essere interamente utilizzato per godere dei servizi di welfare”. Inoltre, l’azienda concede di accedere alla piattaforma anche a chi non ha bonus da spendere: questi può tuttavia avere diritto agli sconti proposti dalla piattaforma. “Il welfare aziendale è uno strumento attrattivo e che sostiene la fedeltà all’azienda, oltre a essere parte del modello di total reward”, specifica Alberti.

Sempre in ambito cura e ascolto delle persone, c’è la casella email “HRVoice”, alla quale “le risorse possono segnalare i loro problemi legati alla vita in azienda”: “Il nostro obiettivo è creare uno spazio con le risposte alle domande più gettonate e inserirle su WeFed”. Di cosa si tratta? “È una intranet di social collaboration –la nostra filosofia è *Many locations, a place for collaboration*– che offre informazioni su tutti gli aspetti aziendali e condivisione sui temi progettuali”. Quest’ultimo è un tema che si lega alla “cultura del feedback”, molto presente nel gruppo e che è richiesto “su tutto”: “È molto importante dare e ricevere feedback, perché poi traduciamo questi interventi in azioni migliorative; per esempio, chiediamo alle persone che cosa pensano persino degli eventi aziendali, perché se facciamo qualcosa, è necessario sapere come va e averne piena coscienza per migliorare”.

### **Soft skill, formazione con la FedYOUiversity**

Ultima, ma non certo per importanza, è la FedYOUiversity, progetto cui Alberti è molto legata e che è nato a maggio 2016 e che riguarda numerosi aspetti inerenti alle soft skill. (“La formazione tecnica è demandata a ogni singola azienda del gruppo o ai vendor”, spiega la CHO). “Il programma formativo è molto ricco e si sviluppa in quattro direttrici di competenze: relazione, organizzazione, gestione delle persone e conoscenza del mercato”, racconta la manager.

Tra i percorsi ci sono i “Bachelor Degree”, distinti per consulenti, manager e vendite: “Si tratta di percorsi che si sviluppano nel tempo ‘a moduli’ per affrontare aspetti sempre nuovi e che servono per rafforzare quelle competenze richieste dai ruoli”, argomenta Alberti. Sono percorsi multi-argomento, ma anche multi-docente –



*Il team dello Human Office al completo*

“Per me è fondamentale avere più voci a supporto perché l’apprendimento nasce dalla varietà e dalla diversità degli stimoli”, dice la Responsabile HR– con esperti che provengono da vari settori: dalla formazione pura, ma anche dal teatro o dalla neurolinguistica.

Poi ci sono i “Master” che si compongono di due o tre giornate, o più lunghi come quello sul Project Management che abilita alla certificazione PMI. I “Laboratori” invece servono per ‘testare’ la formazione svolta: “Dopo una sessione formativa si pensa di essere in grado di utilizzare quanto appreso nella quotidianità; spesso, però, nelle proprie attività si è travolti dal day-by-day e quindi non ci si concede il tempo per sperimentare. Ecco perché abbiamo deciso di organizzare questi incontri per discutere di casi pratici; non c’è un docente, ma un facilitatore che permette il confronto tra chi ha seguito il percorso”, spiega la CHO.

Infine ci sono i “Seminari”, ossia incontri tematici con “esperti della materia”: si tratta degli “A-Talk, conferenze e dibattiti di mezza giornata utili per arricchire la propria conoscenza e cultura attraverso il racconto e il confronto con esperienze in differenti campi e discipline, registrati e diffusi su WeFed e sui social per permettere a tutti di utilizzare i contenuti”; oppure i “Venerdì del Presidente”, confronti e vivaci dibattiti condotti da Ruscica su temi vari di cui lui è “maestro” (della leadership, all’innovazione tecnologica). “La nostra ambizione che la FedYOUiversity possa svilupparsi, aggiungendo costantemente nuovi elementi –per esempio laboratori in cui si parla solo inglese– così che possa diventare una vera e propria Faculty con un corpo-docenti per sviluppare i contenuti e aiutare i manager nella valutazione delle competenze e nello sviluppo delle persone”, dice Alberti. “Insomma, da noi si respira aria frizzante di innovazione e cambiamento continuo”.