

HR

Focus

magazine



HRDA
GIDP
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

N°5, 4 OTTOBRE 2021

PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE

INTERVISTA A FRANCESCO VENEZIANI

HR Industrial Relations di Sanofi



LA RICERCA DELL'EQUILIBRIO
TRA BENESSERE PERSONALE E
PRODUTTIVITÀ

TECNOLOGIA AL SERVIZIO
DEL TALENTO

JOBTECH

Partner GIDP



JOBTECH





LA RICERCA DELL'EQUILIBRIO TRA BENESSERE PERSONALE E PRODUTTIVITÀ

INTERVISTA A **FRANCESCO VENEZIANI**

HR INDUSTRIAL RELATIONS, SANOFI

di Marina Verderajme



Francesco Veneziani HR Industrial Relation di Sanofi, socio di GIDP, coordinatore del tavolo New Ways of Working.

Ci vuoi raccontare di te, del tuo ruolo e della tua esperienza in ambito HR?

Svolgo il ruolo di HR Manager in Sanofi, una multinazionale della salute che vanta una significativa presenza in Italia. Siamo più di 2000 dipendenti sul territorio, abbiamo una sede operativa a Milano, un ufficio istituzionale a Roma, quattro stabilimenti produttivi. Il nostro portafoglio spazia in quattro aree di business: dalla General medicine alla Specialty care, dai Vaccini alla Consumer Healthcare. Casa madre francese, il Gruppo conta 100mila dipendenti in oltre 90 Paesi nel mondo. Io mi occupo di relazioni industriali, in particolar modo nell'area delle Commercial operations, dove contiamo circa 500 persone sul territorio e circa 400 in sede. A livello di percorso professionale, sintetizzo in base anche ai diversi modelli di business conosciuti nell'arco della mia carriera. Ho svolto la prima parte del mio percorso nell'ambito del trasporto aereo, ricoprendo diversi ruoli HR e facendo anche un'esperienza di alcuni anni nell'ambito delle Operations, in una delle Spa del gruppo Alitalia. Questo mi è servito molto come formazione HR e stile di relazione. È un settore molto complesso e veloce, in cui, in particolar modo nelle Operations,



la gestione HR è coinvolta h24. Io sono uscito dal Gruppo al culmine della prima grande crisi di Alitalia, nel 2009, e sono entrato in Sanofi dove ho iniziato un percorso nell'area industriale, in due stabilimenti, prima a Origgio e poi a Scoppito, in provincia dell'Aquila. Sono stabilimenti in cui si producono farmaci rispettivamente da banco e su prescrizione medica, in diverse forme. Ho passato tre anni presso lo stabilimento dell'Aquila, dal 2011, dove a due anni dal terremoto, sostenevamo con determinazione il doppio obiettivo di recuperare il benessere psicofisico del personale dopo il trauma dovuto a quel terribile evento e sostenere la produzione, in un momento particolarmente difficile. Allora Sanofi aveva lanciato un progetto strategico importantissimo in termini di CSR, con un investimento anche importante in termini economici, che prevedeva la realizzazione di un villaggio per i dipendenti che avevano perso la propria abitazione; un camp dentro lo stabilimento per supportare i figli dei dipendenti nei momenti post scuola e durante il periodo estivo; una library pensata

con Einaudi, sempre dentro lo stabilimento, per favorire anche un percorso culturale interno e, ovviamente tutto il sostegno al benessere psicofisico di cui hanno in particolar modo bisogno le persone in un momento terribile come questo. Successivamente, circa 7 anni fa, sono approdato a Milano, nelle Commercial operations di Sanofi e attualmente sto ricoprendo questo ruolo, occupandomi di tutta la parte di gestione delle relazioni sindacali all'interno del gruppo.

Anche come coordinatore del tavolo New Ways of Working, sai quanto è importante accompagnare le persone nel cambiamento, come interpreti il tuo ruolo in questo ambito?

Penso che come HR il tempo che stiamo vivendo sia un momento storico chiave, di grandissima trasformazione, una trasformazione che era già in atto, sia nel business e di riflesso anche nelle organizzazioni, ma che, come è evidente, la pandemia ha accelerato in maniera esponenziale. Questo pone la comunità HR e chi gestisce le persone all'interno dell'organizzazione in una posizione profondamente diversa: quello di precursori e innovatori per essere sempre un passo avanti rispetto a ciò che sta accadendo. La cosa certa è che viviamo nell'incertezza di quello che accadrà domani e la pandemia ne è la dimostrazione. In Sanofi stiamo ragionando sempre di più sul concetto di management by results anziché sul controllo delle attività in una organizzazione sempre più a matrice, che prevede riporti gerarchici verticalizzati e

talvolta molto distanti, maggiore flessibilità e dinamismo in cui **l'HR può davvero influenzare le organizzazioni**. Serve una buona predisposizione alla comunicazione, capacità di negoziazione, saper essere partner credibili per il business, avere visione strategica e sapere guardare sempre un po' più avanti, tramite magari anche esercizi di workforce planning che consentano all'organizzazione di realizzare una people strategy a medio e lungo termine. Inoltre, è necessario investire sullo sviluppo del "talento" all'interno dell'azienda, dando pieno spazio al potenziale delle nuove generazioni che rischia talvolta di venire soffocato dalle dinamiche relazionali tradizionali. **Capacità di influenzare, ma anche di percepire e di capire le persone, valorizzare il raggiungimento degli obiettivi e allevare il talento cogliendo la ricchezza del singolo e della diversità.**

Raccontaci i progetti D&I che stai seguendo.

La diversità e l'inclusione sono il grande tema che negli ultimi anni stiamo affrontando e che, se vogliamo, è agevolato anche da questo cosiddetto nuovo modo di lavorare, che da anni chiamiamo lavoro agile. Abbiamo obiettivi D&I aziendali e di Gruppo chiari, delineati su tutta l'organizzazione e che riguardano l'adozione di **buone pratiche gestionali e organizzative improntate sul rispetto dei diritti e della libertà della singola persona e sulla tutela di ogni forma di "fragilità"**. Anche l'ultimo nostro accordo integrativo ha posto in primo piano una cultura d'impresa profondamente fondata

sul rispetto, sulla valorizzazione delle diversità e dell'inclusione. Stiamo lavorando in maniera importante anche sul cambiamento culturale, la valorizzazione di tutte le forme di diversity, anche in tema LGBT(QIA+), oltre che di gender balance, di pay gap, di divario generazionale. Stiamo monitorando in maniera accurata con indicatori. Sanofi, particolarmente a livello Italia, era partita già dal 2013 con le politiche di smartworking "tradizionali": un giorno a settimana ed eravamo stati già precursori nell'area metropolitana di Milano. Dopo l'esperienza della pandemia, ci siamo presi alcuni giorni in ambito HR, di aperta riflessione su quello che sarà il futuro lavoro, di come potrà essere interpretato all'interno della nostra cultura e abbiamo iniziato un percorso molto articolato. Semplificando, abbiamo sviluppato un progetto su tre assi che abbiamo chiamato **i tre assi del cambiamento "simboli, processi e sistemi"**. Il progetto è iniziato dalla revisione dei **simboli** dell'organizzazione, dove tra i simboli rientra tutto **l'ambiente vivibile** all'interno dell'organizzazione, ad esempio i posti auto, i luoghi comuni, gli spazi degli uffici, tutto quello che poteva essere legato alla simbologia organizzativa del potere. Abbiamo iniziato a lavorarci per renderli maggiormente flessibili, ad esempio liberalizzando i parcheggi su prenotazione, così come stiamo rivedendo anche gli spazi tipici della nostra sede per renderla quanto più agile possibile. L'altro tema che abbiamo affrontato, da subito, è invece quello dei **sistemi** e anche in questo abbiamo fatto una campagna per implementare quanto più possibile e in maniera più diffusa possibile la strumentazione tecnologica su tutta la forza lavoro, quindi dotandoli, a poche settimane dal primo lockdown di monitor adeguati che potessero essere utilizzati da casa, pc portatili e connessioni Adsl supportate dall'azienda e dato anche un'indicazione sull'utilizzo dei diversi tool, per far sì che ci



fosse un utilizzo più adeguato a seconda del sistema di comunicazione all'interno dell'organizzazione: quando è meglio mandare una mail, usare zoom, fare una videochiamata o addirittura in presenza per attività che necessitano magari un tipo di relazioni diverso. E poi ancora sui **processi**, su quello che poi è anche il nostro **Galateo**, che è stato finalizzato con un percorso di cocreazione interna insieme alle organizzazioni sindacali che ha coinvolto anche l'Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano che, per altro, colloca Sanofi tra le aziende top di tutti i benchmark che periodicamente elabora. Il nostro Galateo è poi rientrato a far parte a tutti gli effetti del nostro ultimo accordo integrativo, un accordo assolutamente innovativo per il mercato italiano. L'accordo si basa su un **nuovo modello di lavoro capace di favorire la produttività e sostenere il business, conciliare le esigenze personali e familiari, senza però mai escludere le occasioni di condivisione e partecipazione alla vita aziendale**, il tutto in piena flessibilità e autonomia. Alla base, una **nuova cultura manageriale** che punta tutto su fiducia e delega, **responsabilità del singolo** nel contribuire agli obiettivi aziendali, supportata negli ultimi mesi da **oltre cento sessioni webinar** specifiche per collaboratori e manager dedicate alle competenze e alle sensibilità necessarie. E questo determina anche un fortissimo **cambiamento culturale**

a livello della leadership. Per questo il primo grande tema che abbiamo affrontato è stato quello del cambiamento culturale dei nostri manager. Quindi portarli, anche accompagnarli talvolta, da una cultura basata sul controllo, sul rispetto degli orari, sulla presenza, sul coordinamento delle attività, sulla presa di decisioni sempre nel concetto di gerarchia, a una flessibilità totalmente diversa, sul concetto di **responsabilizzazione, risultati, di autonomia e ovviamente di fiducia**.

C'è una policy aziendale a cui hai partecipato o proprio hai generato, a cui sei particolarmente legato?

Torno al nostro Galateo dello smartworking perché abbiamo affrontato in modo diretto e decisamente da "apri pista" il **diritto alla disconnessione**, in termini di **cultura aziendale**. Lo abbiamo accompagnato in maniera forte, con comunicazioni che arrivavano in primis dal nostro amministratore delegato e dal direttore del personale a tutta l'organizzazione, con occasione di meeting e webinar. Abbiamo declinato anche in questo caso delle macro-aree in maniera chiara, come **rispettare il tempo altrui**, detto e agito proprio a livello culturale, dove il manager e i collaboratori devono rispettare delle fasce orarie per inserire attività zoom e contatti, evitare di mandare delle mail durante i prefestivi e festivi o nei giorni di riposo, chiaramente salvo eccezioni ed emergenze. Abbiamo, anche in questo caso, declinato la gestione delle riunioni, come effettuarle, quindi anche in questo ambito definito gli orari dove inserire i collegamenti in remoto, ad esempio, evitando di inserirli prima delle 9

del mattino o dopo le 18 la sera, lasciando degli spazi di riposo tra una connessione e un'altra, invitando anche i manager e i collaboratori a programmare zoom di 45 minuti anziché di un'ora, per lasciare un tempo fisiologico tra il termine di un'attività e la ripresa di un'altra. E poi sull'utilizzo degli strumenti, come dicevamo prima, evitando di sovraccaricare la posta, utilizzando anche i messaggi, tutte le connessioni o la strumentazione che l'azienda ha messo a disposizione. E il concetto anche di **benessere personale**. Chiaramente quello che abbiamo vissuto nel lockdown è stato "un tempo inaudito" ma abbiamo da subito pensato a quello che sarebbe stato dopo, che sta già in realtà accadendo adesso, quando ritorneremo e affronteremo una modalità di lavoro tendenzialmente più ibrida. Il che non vuol dire ritornare al concetto due giorni in ufficio, tre giorni a casa, vuol dire invece mappare tutte quelle attività che possono essere fatte in remoto, in presenza o ibride, cioè **dare significato al rientro in azienda**. Se, ad esempio, sono un manager che deve fare un meeting con i propri collaboratori, probabilmente, su base periodica, per **mantenere l'ingaggio** posso prediligere in questo caso la presenza. **Un concetto aperto e flessibile**.

Quali sono le prossime sfide che come HR manager ti poni per te e per l'organizzazione aziendale per la quale lavori?

Come community HR Sanofi ci sproniamo sempre a tenere un occhio aperto fuori dal nostro perimetro aziendale per **capire quali sono le trasformazioni organizzative nelle altre realtà aziendali e per anticipare i trend del futuro**. Una tematica a me cara è il cambiamento, l'innovazione da affrontare con coraggio. Il "tempo inaudito" può favorire l'emergere di quel coraggio che dovrebbe essere alla base di ogni dipendente che agisce come un imprenditore all'interno della propria azienda. Quello che vorrei dirti in ultimo, è che sicuramente abbiamo una forte incertezza su quello che un domani sarà il mercato del lavoro e il nuovo modo di lavorare, ma la certezza è che sicuramente non faremo un passo indietro. Quello che percepiamo è la consapevolezza che **si può realmente lavorare in maniera diversa e con un'alta produttività e con un bilanciamento anche rispetto al proprio benessere personale**. Quindi la ricerca di questo **equilibrio** sarà uno dei temi del futuro.

Il galateo dello smart working di Sanofi

- Rispettare il tempo altrui: **Smart Working non vuol dire essere reperibili e lavorare h24**
- Gestione delle riunioni (le **riunioni da remoto** sono mediamente **più brevi e più efficaci**)
- Gestione delle giornate di lavoro da remoto: **allinearsi periodicamente** col proprio team e col proprio responsabile (settimanalmente/giornalmente); riservarsi nell'arco della settimana **momenti di lavoro individuale** (senza riunioni)
- Attenzione al **benessere personale**: darsi una disciplina e prendersi le **corrette pause**; nel corso della giornata fare qualche esercizio fisico; imparare a **sospendere l'attività** quando la giornata è terminata; spegnere il computer al termine della giornata lavorativa
- Dresscode nelle giornate di lavoro da remoto: **curare la propria immagine**
- Durante una video-call: **accendere la webcam**, verificare le condizioni di luce, **mettere in muto il microfono** per non disturbare chi ha preso la parola, **parlare in modo chiaro** quando si prende la parola
- **Utilizzo delle chat in modo professionale**: Sintetizzare il discorso in un unico messaggio, Evitare di mandare messaggi durante le ore di riposo, Limitare le emoji
- **Scegliere attentamente lo strumento di comunicazione** da utilizzare a seconda delle specifiche esigenze

PARTNER GIDP

JOBTECH

TECNOLOGIA AL SERVIZIO DEL TALENTO

Chi è Jobtech?

«Jobtech nasce in un momento storico di profonda difficoltà nel far entrare in contatto la domanda e l'offerta di lavoro – dichiarano Paolo Andreozzi e Angelo Sergio Zamboni, co-founder di Jobtech. – Le attuali difficoltà macroeconomiche hanno reso meno appetibile l'idea di cambiare lavoro, a scapito del dinamismo del mercato occupazionale. Ci aspettiamo un trend simile anche nei prossimi mesi, perché le aziende che vorranno riprendere appieno le attività avranno bisogno di nuova forza lavoro, ma la domanda si contrarrà ulteriormente, in parte perché assorbita dalle assunzioni e in parte per una generale diffidenza verso il futuro. Jobtech punta a supportare con la tecnologia questa particolare fase critica, ridando dinamismo al mondo del lavoro»

Jobtech è una startup HR Tech nata nei primi mesi del 2020 con l'obiettivo di digitalizzare tutti i servizi di un'agenzia per il lavoro e agevolare l'incontro tra domanda e offerta nell'ambito occupazionale. I servizi che propone - tutti rigorosamente erogati in modalità digital - includono ricerca e selezione del personale, somministrazione di lavoro, attivazione di stage, RPO e academy.

La selezione altamente chirurgica operata da Jobtech è resa possibile dai sette portali verticali, su ruoli e settori specifici, di cui è dotata: commesse.it, contabili.it, camerieri.it, callcenter.it, magazzinieri.it, receptionist.it e lavoro.jobtech. La scelta di operare tramite portali ha permesso di creare community di lavoratori targettizzate, così da poter rispondere con prontezza alle richieste delle aziende.

Primo anno di vita commerciale

Sul mercato da settembre 2020, conta oggi 100 mila lavoratori iscritti ai propri portali verticali, la collaborazione con oltre 120 aziende clienti e un team di oltre 30 persone.

A premiare la startup del lavoro in somministrazione, il servizio veloce, trasparente e su misura che viene offerto all'azienda che cerca lavoratori. I candidati apprezzano invece l'attenzione e l'approfondimento che ricevono durante i colloqui: tra gli obiettivi di Jobtech c'è quello di valorizzare il capitale umano e in questo la struttura a verticali con cui agisce è fondamentale.



Angelo Sergio Zamboni
Co-Founder & Head of Business di Jobtech



Paolo Andreozzi
Co-Founder & CEO di Jobtech



Il database di lavoratori, che registra una crescita a doppia cifra mese su mese, permette a Jobtech di offrire ai propri clienti candidati di qualità ed un supporto completo nella ricerca profili grazie alle competenze profonde in alcune industries, come il settore della ristorazione, hotellerie ed accoglienza, ma anche retail, finance e tecnologia.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.



ASSOCAAF



DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE



Nctm



JOBTECH

RIsoRSE
seek your growth



SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL

welfare
4you