

**INTERVISTA A  
CRISTINA ZUCCHETTI**

Responsabile HR Zucchetti

**DAVERIO&FLORIO**

Studio Legale





## DIGITAL HR, TRA CULTURA DELL'INNOVAZIONE E HUMAN REVOLUTION

INTERVISTA A **CRISTINA ZUCCHETTI**

RESPONSABILE HR, ZUCCHETTI

di Marina Verderajme



**Cristina Zucchetti Presidente di Zucchetti Group fondato dal padre Domenico, responsabile delle Risorse Umane. Ci racconta da dove è partita questa passione per le Risorse Umane?**

Il ruolo di Responsabile Risorse Umane è nato un po' per caso, perché dopo la laurea alla Bocconi, sono entrata in Zucchetti e ho fatto un "tirocinio" in vari settori dell'azienda, per conoscere le varie attività. All'inizio mi ero occupata del lancio della nostra prima società dot-com, che vendeva servizi informativi online. Poi ho deciso di fare praticantato nello studio commercialista Zucchetti, dal quale è nata l'azienda di famiglia, conseguendo anche l'esame di stato per esercitare la professione. Poi però mio padre mi chiese di tornare a lavorare in azienda con lui e di assisterlo in alcune attività che seguiva, come le acquisizioni e alcuni processi interni tra cui marketing, comunicazione e anche una parte, che poi pian piano lui aveva delegato al vice presidente della Zucchetti, che era quella della compensation, quindi la revisione degli stipendi, delle politiche retributive. Pian piano questa parte mi ha appassionato più delle altre. E quindi, se all'inizio ero più orientata sul marketing e comunicazione, per una serie di concomitanze - anche perché poi c'è stata una riorganizzazione interna e il vice presidente si è occupato di altro e poi è uscito dal gruppo, insieme ad altre persone che andarono in pensione -



ho iniziato a occuparmi sempre di più di risorse umane e devo dire che la cosa mi ha così appassionato che a un certo punto mi sono dedicata al 100% a questa attività. Al momento sono responsabile dell'ufficio risorse umane che comprende anche la formazione.

**Come si svolge il ruolo dell'HR Manager nella azienda di famiglia?**

L'azienda ha sempre fatto parte della mia vita perché è stata fondata quando io ero molto piccola e, come ha sempre detto mio fratello, è il 'terzo' figlio. Mio padre ha sempre parlato di lavoro, per lui le conversazioni vertevano solo ed esclusivamente su questo argomento, ci ha sempre messo al corrente di tutto. Era solito leggere libri di management che condivideva con noi, ci spiegava le cose, ha sempre raccontato tutto ciò che succedeva al lavoro, cercando di coinvolgerci sempre, di stimolarci. Anche l'innovazione, la cultura della qualità, nasce proprio da lui. E poi **mio padre aveva scritto la filosofia aziendale già parecchi anni fa - più di 20 - e come HR la**

**diffondiamo in tutte le aziende del gruppo perché è estremamente attuale.** Il patrimonio vero e proprio in azienda sono le persone, che sono al centro della nostra strategia e il fatto di essere responsabile HR nonché socia dell'azienda forse mi facilita. Per questo motivo siamo molto attenti al loro benessere, a valorizzarle e anche, per esempio in questo momento, che è la cosa più difficile, ad attrarre i talenti dal mercato perché, come dicevo, è poca l'offerta di competenze Stem anche nei giovani. In questo momento questo è uno degli obiettivi che mi preme di più, aumentare l'engagement delle nostre persone e attrarre i talenti, perché per fare innovazione abbiamo bisogno sempre di inserire nuove e giovani risorse.

**Ha recentemente dichiarato "mio padre ci ha trasmesso la cultura dell'innovazione". In che modo la diffonde in azienda?**

**L'innovazione per noi è davvero molto importante, perché, come per ogni azienda informatica, rappresenta un fattore distintivo sul mercato in quanto le soluzioni diventano velocemente obsolete. Ovviamente si fa innovazione anche portando e inserendo nuove competenze in azienda.** Zucchetti ha avuto un'espansione rapidissima, anche di crescita, se si pensa che i dipendenti del gruppo sono più che triplicati in meno di quindici anni, sia per le acquisizioni, ma anche per i continui inserimenti, passando da 2.000 a 7.000 persone. Ho sempre cercato di portare un potenziamento dell'ufficio risorse umane e quando poi sono entrata a pieno titolo nel ruolo, non più solo come assistente della direzione, ma avendo proprio la funzione,

sono anche arrivata a specializzare l'ufficio, perché ai tempi si occupavano tutti un po' di tutto. Quindi abbiamo un reparto di selezione, uno di gestione e valutazione, uno di sviluppo e poi c'è un settore a parte che è dedicato proprio della formazione, che è la **nostra Academy che si occupa di tutte le necessità formative di chi lavora in azienda**, non solo quelle normative e tecniche, ma anche di sviluppo personale, anche con riferimento alle soft skills, all'apprendimento delle lingue straniere, alla capacità di lavorare in team, all'orientamento all'organizzazione agile, portando anche innovazione nella formazione o aiutando con la formazione il pensiero strategico delle risorse. E un'altra cosa che considero innovazione è l'attenzione al benessere del nostro personale, secondo un modello virtuoso di conciliazione e integrazione famiglia-lavoro. Perciò, abbiamo dato vita nel 2016 a un servizio denominato **'People Care'**, che con un team dedicato **si occupa sia di promuovere in azienda l'organizzazione di iniziative volte al benessere psicofisico** per assicurare una miglior qualità della vita sia personale, sia professionale, **sia di erogare anche servizi di welfare**. Oltre a questo flessibilità degli orari, part time ad hoc e la possibilità di compensare le ore mancanti con le ore eccedenti in altre giornate all'interno del mese.

**E' stata inserita da Forbes tra le 100 donne più influenti in Italia. Sui temi "Donne e Lavoro" nel nostro Paese c'è ancora molta strada da fare. Quali consigli può dare?**

Innanzitutto noi siamo un'azienda in cui quasi **la metà del personale è femminile**, avendo sempre garantito **grande flessibilità** anche in passato, relativamente ad orari, gestione dei permessi, part time post

maternità, nonché permessi aggiuntivi per le assenze legate alle visite mediche relative alla gravidanza. Tuttavia nel nostro settore, in questo momento, sono poche le donne che riusciamo a inserire in questi ultimi anni. Sono un terzo, rispetto ai due terzi degli uomini, perché purtroppo, anche se la nostra esperienza storica è che alle donne è sempre piaciuto fare informatica e sono portate per questa disciplina, ci sono ancora pregiudizi di genere sulle discipline Stem. Come azienda cerchiamo di fare cultura già nelle scuole secondarie alle ragazze e ai ragazzi per avvicinarli alle discipline scientifiche. Se Aumentassero le donne nei percorsi Stem si ridurrebbe la disoccupazione femminile, quindi il gap tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto nelle figure professionali legate all'informatica. Anche noi come Zucchetti stiamo cercando più di 120 persone da inserire ed è per questo che cerchiamo non solo di attivare collaborazioni con gli istituti scolastici, ma anche di sensibilizzare i genitori, oltre che gli studenti, affinché orientino i loro figli verso percorsi di studi dove poi troveranno sbocco nel mondo del lavoro. **La nostra azienda è un esempio di come le donne possano avere successo occupandosi di innovazione tecnologica.** La responsabile del nostro Innovation Lab digitale, dedicato all'intelligenza artificiale, è una donna e ci sono tante altre donne che rivestono ruoli di responsabilità inerenti allo sviluppo di prodotti e servizi. Sempre per incrementare il numero di professionisti in ambito IT mediante la formazione di neodiplomati, abbiamo organizzato mediante la nostra Academy, per il quarto anno consecutivo, un corso che viene chiamato **Vivaio dei Talenti** per far acquisire ai partecipanti competenze da sviluppatore web, con tirocinio di sei mesi presso un'azienda del gruppo. Ovviamente, nella quasi totalità dei casi, questi ragazzi ricevono poi una proposta di assunzione a tempo indeterminato al termine dello stage.

**Come ha sviluppato il Talent management in azienda?**

Sulla gestione del Talent Management investiamo da parecchio tempo. Tutti gli anni le nostre persone fanno un'autovalutazione del proprio comportamento e del proprio rendimento seguita dalla valutazione da parte dei responsabili, da cui emergono i nostri profili più importanti, i talenti su cui puntare, ma anche le indicazioni utili a capire quali sono le azioni correttive o formative che dobbiamo mettere in atto per migliorare le performance di tutte le risorse. Il codice etico che ci siamo dati impone di garantire a tutti le stesse opportunità, quello che conta per raggiungere i risultati è il merito e non il genere di appartenenza oppure altri fattori..

**In che modo il digitale sta supportando il cambiamento?**

Quella che in azienda chiamiamo **la human revolution consiste anche nell'utilizzo di strumenti digitali dedicati all'ufficio HR, che utilizziamo internamente oltre a metterli a disposizione di tutti i nostri clienti:** aziende, professionisti, consulenti del lavoro ed enti pubblici che, proprio grazie alle nostre applicazioni cloud per la gestione del personale, sono riusciti a lavorare da remoto senza andare in ufficio anche durante l'emergenza sanitaria e i diversi lockdown. Sia noi che i nostri clienti grazie alla digitalizzazione siamo stati in grado di lavorare in smart working, e ormai da qui non torneremo indietro. Inoltre, durante la prima fase della pandemia abbiamo messo a disposizione dell'ospedale di Lodi in primis, poi di diversi altri ospedali in Italia, una soluzione di telemedicina per gestire i pazienti malati di covid direttamente a casa propria. Noi volevamo fare una donazione all'ospedale di Lodi, che è stato il primo ospedale coinvolto insieme a quelli di Codogno e Sant'Angelo Lodigiano. In una trasmissione televisiva l'allora direttore dell'ASST di Lodi disse che mancavano

respiratori e che non si riusciva quasi più a intubare i malati di Covid-19 in fase acuta. Quando lo abbiamo contattato egli ci ha risposto che, anziché una donazione, l'aiuto che avrebbe fatto la differenza, consisteva nel mettere a disposizione le nostre competenze per realizzare una soluzione tecnologica per gestire da remoto i pazienti di Coronavirus con sintomi non gravi, immaginando che ben presto i letti in ospedale non sarebbero più stati sufficienti. Quindi, con l'aiuto di Medici Senza Frontiere, che sono abituati a lavorare in emergenza, le nostre migliori risorse informatiche e alcuni medici dell'ospedale di Lodi, abbiamo realizzato un software di telediagnostica che consentisse di monitorare i pazienti a casa. Oltre a questo sostegno di tipo informatico, abbiamo sia donato i saturimetri necessari ai pazienti lodigiani per effettuare autonomamente le rilevazioni quotidiane dei loro parametri vitali, sia messo a disposizione anche le nostre receptionist per fare da call center, finché l'ospedale non organizzasse il proprio, con infermieri dedicati al controllo dei dati forniti dal software e a chiamare i pazienti per verificare altri possibili sintomi della malattia. Nel 2020 più di 10mila pazienti sono stati curati da casa con questo sistema, anche nostri collaboratori dato che l'headquarter di Zucchetti è proprio a Lodi. Una cosa che mi ha toccato particolarmente è stata la testimonianza di un paziente, positivo per più di 50 giorni, il quale ci ha scritto per ringraziarci del nostro lavoro in quanto affrontare una malattia, soprattutto così lunga, da casa è stato per lui un grande sollievo, un modo sicuro per evitare il ricovero in ospedale sapendo di essere comunque costantemente monitorato.

**E questa stessa "cura delle persone" l'abbiamo rivolta all'interno dell'azienda** infatti una delle prime iniziative di people care che abbiamo messo a disposizione nel 2020 è stata proprio lo sportello psicologico, ossia un servizio gratuito per parlare con un esperto sulla difficile situazione da gestire a livello emotivo. All'inizio è stato fatto proprio per supportare i colleghi che si trovavano nelle cosiddette 'zone rosse', poi è stato esteso a tutti.

#### **Quali prospettive vede nel futuro del ruolo dell'HR manager?**

La trasformazione digitale e il cambio di prospettiva velocissimo in cui ci ha catapultati il Covid, ha messo il ruolo dell'HR al centro dell'attenzione. Nella nostra azienda, essendo un'azienda informatica, siamo stati facilitati pertanto, pur non avendo ancora introdotto in modo sistematico lo smart working (prima dell'emergenza vi era solo un progetto pilota nella città di Genova più un altro centinaio di persone in tutta Italia) in soli due giorni dallo scoppio della pandemia abbiamo consentito a tutto il personale di lavorare da remoto, garantendo continuità di servizio a tutti i 700mila clienti che utilizzano le soluzioni Zucchetti.

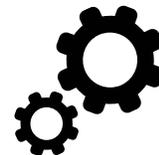
Da lì è partito un lavoro di riorganizzazione incredibile e, ovviamente, l'ufficio HR è stato promotore di quello che è stato il cambiamento di tutta la nostra popolazione aziendale. Ormai da mesi più o meno il 30% delle risorse torna ogni giorno in azienda a rotazione. **Partiremo dal 1° gennaio con lo smartworking post emergenziale, impostandolo in modo da rendere più felici le persone nella loro attività quotidiana, che sia svolta a casa oppure in ufficio, e da realizzare un modello di azienda dove ci sia la massima conciliazione tra famiglia e lavoro**, per favorire nello stesso tempo sia il benessere delle persone che la produttività aziendale. Perciò stiamo anche lavorando sulla cultura dei nostri responsabili, per prepararli a gestire questa situazione nel migliore dei modi, perché ormai sarà una situazione di fatto, non abbiamo intenzione di tornare indietro da questa nuova modalità di lavoro; anzi in alcune sedi abbiamo già anche pensato alla riorganizzazione degli spazi per sfruttarli al meglio. Quindi, come azienda dobbiamo trovare sempre nuove soluzioni organizzative, mantenendo sempre alto l'engagement delle persone, sia con servizi e benefit loro dedicati, ma anche sostenendo i nostri responsabili e aiutandoli a capire come gestire le persone a distanza.



Domenico Zucchetti (al centro), fondatore di Zucchetti Spa, con i figli Alessandro e Cristina



PARTNER GIDP

**DAVERIO & FLORIO***Nihil difficile volenti*

Negli ultimi tempi la volontà di mantenere la **specializzazione del diritto del lavoro** ha richiesto l'approfondimento e la conoscenza di aree del diritto sempre più interconnesse alla materia giuslavoristica (quali tematiche fiscali, di diritto penale, etc.). Lo Studio ha quindi esteso le proprie competenze, talvolta con la **formazione** di veri e propri **Team di approfondimento e ricerca** (come è stato da ultimo, ad esempio, sui temi legati al c.d. Green Pass), al fine di offrire ai propri Clienti una **visione a tutto tondo** del rapporto di lavoro e di ogni tematica ad esso connessa (sotto la **supervisione scientifica** del **prof. Vincenzo Ferrante**, ordinario di Diritto del lavoro all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e facente parte dell'organico dello Studio).

**Daverio&Florio** nasce nel 2001 dalla volontà dell'**avv. Fabrizio Daverio** e dell'**avv. Salvatore Florio** di unire le proprie competenze nello specifico ambito del **diritto del lavoro e delle relazioni industriali**, materia in cui erano entrambi già impegnati da diversi anni.

In Italia, Daverio&Florio opera su tutto il territorio nazionale e in ogni Sede Giudiziaria, grazie agli oltre 20 Professionisti di cui si avvale nelle 3 sedi di Milano, Roma e Torino. A livello **internazionale**, **Daverio&Florio** è co-fondatore e promotore dell'attività di "Innangard", **Network internazionale** che comprende i professionisti legali più affermati in tutto il mondo con specializzazione focalizzata sul **Diritto del lavoro**.

Negli anni lo Studio si è affermato come vera e propria boutique del diritto del lavoro con **competenze** che si sono ulteriormente arricchite nel continuo confronto con le numerose **casistiche applicative** sollevate dai Clienti.

L'approccio dello Studio è infatti da sempre quello di stare **al fianco delle imprese** nella gestione anche day by day delle problematiche che sorgono nella gestione rapporti di lavoro. Tale approccio nasce dalla convinzione che solo un'**attenta osservazione della realtà aziendale**

possa portare alla completa e corretta interpretazione e applicazione delle numerose norme che regolano il diritto del lavoro in Italia.

L'approccio - connotato dalla stretta condivisione di conoscenze tra legali e aziende - ha lo scopo di ipotizzare **soluzioni pratiche di risoluzione dei problemi**, supportare le scelte strategiche degli imprenditori, valutare i rischi e provare così a ridurre il contenzioso delle aziende assistite. In occasione dei sempre più numerosi interventi legislativi lo Studio si è anche fatto **promotore di incontri trasversali** con i propri **Clienti** con la finalità di condividere le best practices e di proporre un confronto sulle tematiche più delicate della materia.



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 767725

**Contatti Segreteria Nazionale:**

segreteria@gidp.it  
ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.

**abbrevia**  
INDAGO ERGO SOLVO



ASSOCAAF



**DAVERIO & FLORIO**  
STUDIO LEGALE

**JOB FARM**  
ACTL     **Recruit**

**ADVANT**

Nctm



**JOBTECH**

**RIsoRSE**  
seek your growth

**SEAC**



**STUDIO ASSOCIATO PAGANI**

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

**welfare**  
4You