

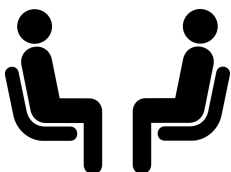
**INTERVISTA A
LEONARDO BITETTO**

Country HR Manager Italia Johnson Controls

PIESSEPI

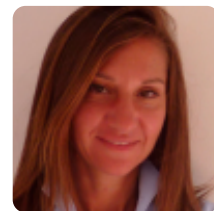
Persone, Sostenibilità, Performance





I NUOVI MODELLI ORGANIZZATIVI D'IMPRESA PASSANO DAGLI HR MANAGER

INTERVISTA A **LEONARDO BITETTO**
COUNTRY HR MANAGER ITALIA, JOHNSON CONTROLS
di Marina Verderajme



Leonardo Bitetto, HR Country manager per l'Italia di Johnson Controls, socio GIDP da diversi anni e anche coordinatore del tavolo Talent Management: da dove nasce la passione per il mondo HR?

Ho svolto i miei studi universitari a Venezia Ca' Foscari e lì mi sono innamorato del mondo dell'HR. Studiando economia aziendale ho scoperto questa passione, che mi ha portato attraverso diverse esperienze, prima nella provincia di Padova, poi via via sempre più verso ovest, a **Milano, dove ormai vivo da più di un quindicennio e dove mi trovo anche molto bene perché è una città che vivo a 360° molto intensamente, a livello culturale e professionale.** Ho lavorato in diversi settori di business, generalmente B2B, quindi aziende magari poco conosciute al grande pubblico, come Johnson Controls. È un'azienda americana, una multinazionale che opera nel settore delle tecnologie per i buildings, noi amiamo chiamarci una "technology company", che opera nella fornitura di soluzioni per buildings, cioè edifici di tipo tradizionale, piuttosto che per il mondo navale, negli ambiti dell'antincendio, del comfort per quanto riguarda il condizionamento dell'aria, i sistemi di controllo e supervisione e automazione di tutti questi sistemi tecnologici, comprendendo anche altri business, come per il mondo retail con il marchio sensomatic per quanto riguarda l'antifurto. La security è un altro ambito, quindi tutto quello che sono il controllo degli accessi e anti intrusione.



L'ambizioso obiettivo dell'azienda è quello di rendere il mondo più confortevole, sicuro e sostenibile, questa è la nostra mission e quello che cerchiamo di fare attraverso l'applicazione delle tecnologie.

Vi occupate anche di building automation, la nuova frontiera degli edifici smart e sostenibili?

Sì, assolutamente. Johnson controls è nata a fine dell'800 con l'innovazione di Warren Johnson, che è stato l'inventore del termostato elettrico. Johnson era un professore di fisica all'Università e la leggenda narra che si lamentasse sempre della temperatura, troppo alta o troppo bassa, della sua aula.

Come avete affrontato in azienda i nuovi bisogni che ha portato la pandemia? Che cosa è cambiato?

Ecco, questo è il termine corretto, **cambiamento.** Noi siamo sempre sollecitati da continui cambiamenti, ma quello che abbiamo vissuto è un cambiamento molto profondo, di natura esogena e comunque non prevedibile. La pandemia ha sconvolto il nostro modo di lavorare.

Riflettevo l'altro giorno con un collega che il nostro ruolo è molto cambiato, abbiamo acquisito nuove competenze, siamo diventati esperti di temi di sicurezza, di cui già prima ci occupavamo con i colleghi specialisti che si occupano di health and safety, ma adesso sempre di più siamo immersi in quelle che sono procedure, protocolli di sicurezza e conosciamo meglio questi temi. Siamo entrati in una gestione di crisis management molto profonda, credo di aver mandato comunicazioni interne, quest'anno più che in tutta la mia carriera professionale, relative ad aspetti di salvaguardia della nostra salute o di modalità organizzative per gli accessi al building o su come modificare le regole del nostro smartworking che si è ridotto a puro remote working - e c'è un po' di differenza per quanto mi riguarda. E' cambiato molto il nostro modo di lavorare e il focus che abbiamo avuto. Nella crisi però **sono emerse anche delle opportunità,** abbiamo visto dei cambiamenti importanti, che si stanno manifestando tuttora: una diversa percezione di quelli che sono i benefit e il valore degli stessi all'interno dell'organizzazione. Abbiamo introdotto diversi benefit che prima non c'erano, che magari altre organizzazioni già avevano, ad esempio la copertura sanitaria per i quadri, abbiamo introdotto un regolamento più orientato al welfare per quanto riguarda i dirigenti. Ho visto crescere l'attenzione, rispetto al passato, verso il tema della mobility e quindi la scelta della company car, che per noi era uno degli argomenti di discussione più interessanti nella platea dei miei colleghi dirigenti. Si è visto un bell'orientamento diverso verso tematiche

di welfare, di salute, per sé e per la propria famiglia, con una logica del “lo scelgo io” che a me piace molto. Abbiamo anche esteso nuovi servizi, ad esempio soluzioni di telemedicina, includendo ad esempio anche servizi di supporto psicologico perché alcune persone ci hanno manifestato, durante le fasi più dure del lockdown, l’esigenza di poter avere un supporto in tal senso. Ho letto recentemente un’importante indagine fatta da Microsoft, secondo la quale il 40% delle persone intervistate (con un campione internazionale e rappresentativo di diverse tipologie di aziende) ha manifestato un’intenzione di prendere in considerazione una nuova opportunità di lavoro a breve. Questa percentuale è molto elevata e non ha un riscontro in precedenza. **Qualcosa è cambiato nella percezione della nostra esistenza, dei nostri obiettivi, del nostro star bene in azienda.** Credo che ormai prenda molto più spazio la realizzazione personale, il fatto di avere delle soluzioni organizzative diverse. Recentemente ho lanciato una survey sull’esperienza di smart o remote working all’interno delle nostre sette organizzazioni (che sono diverse: manufacturing, di service o commerciali) con riscontri interessanti. Abbiamo avuto tassi di accettazione molto elevati, legati al miglioramento degli aspetti di relax e di concentrazione per il minor tempo speso nel commuting e inoltre una qualità diversa del tempo dedicato a se stessi e alle proprie persone, che è migliorata molto. Anche in una fase non emergenziale e nel ritorno al new normal dovremo valutare questo aspetto. È stato considerato prevalentemente stimolante e meno stressante come soluzione, benché si possa notare effettivamente un effettivamente un incremento di produttività, che c’è stato, qualche volta anche con orari dilatati e forse per questo c’è una certa stanchezza nell’utilizzo di strumenti digitali. Ad esempio, ultimamente sento spesso la richiesta di tornare a fare formazione in aula.

Proprio sul tema della formazione, qual è il miglior modo per fare formazione, a distanza, in presenza, blended?

Questo è un ottimo punto di riflessione, perché da una parte sicuramente, anche la mia organizzazione, spinge molto per la digitalizzazione e lo sviluppo di contenuti e-learning e credo che i contenuti digitali continueranno a crescere e ci daranno delle belle opportunità, dall’altra credo che sarà necessario anche prevedere delle **forme di soluzioni blended, perché ritengo, con altri esperti di formazione, che non possiamo rinunciare a quella parte di apprendimento che l’adulto ha attraverso lo scambio con altre persone.** È chiaro che questo va mixato con le potenzialità di una formazione di tipo digitale, con la possibilità di ridurre tempi e costi di spostamento, perché veramente ha delle grandi opportunità.

Come stanno vivendo questo periodo le nuove generazioni?

Noto, anche parlando con altri colleghi, una situazione paradossale: **persone che dovrebbero essere i cosiddetti nativi digitali, stanno esprimendo una necessità di avere un rapporto con l’organizzazione diverso, che è venuto meno e dobbiamo in qualche modo recuperarlo.** C’è una fase di forte disorientamento di quella che viene chiamata dai sociologi la **Z Generation**, perché sono una fascia di età che rispetto al mondo del lavoro si è sempre trovata in una situazione di forte crisi, forte focus sul presente, qualcuno parla di **presentismo**, perché la prospettiva sul futuro è ahimè molto fosca, molto incerta. In questo momento di stacco, di allontanamento credo che questo si sia amplificato. Lo vedo dai dati del turnover, colpisce molto di più gli under 30 nella mia organizzazione e anche persone che sono di più recente ingresso nell’organizzazione: **il 48% delle persone che sono uscite erano entrati negli ultimi 3 anni, con una consistente percentuale di questi addirittura entro un anno dall’ingresso in azienda.**

Questi sono segnali preoccupanti, segnali su cui dovremo cercare di creare un modello. Ogni tanto dico che **le nostre organizzazioni sono state fatte a immagine e somiglianza dei cosiddetti boomers, perché sono quelli che le hanno costruite e attorno ai quali sono stati definiti certi processi. Oggi credo che la sfida sia quella di essere più attrattivi, accoglienti e inclusivi rispetto a un mix generazionale**, noi abbiamo la copresenza di almeno 4 generazioni in questo momento: ci sono persone molto senior, appartenenti all’ultima generazione di “baby boomers”, fino a passare per i millennials e dentro ci sono anche persone della mia fascia d’età, che sono state un paradigma di trasformazione, non così netta. Credo che la più grossa discontinuità sia arrivata con i ragazzi più giovani, i ventenni e trentenni di oggi. Le generazioni precedenti hanno avuto sì un cambio di paradigma, ma non così radicale, nell’impostazione valoriale, nel rapporto con l’organizzazione. **Sicuramente dobbiamo trovare soluzioni organizzative nuove, maggiore ascolto e definire molto di più un rapporto personalizzato, questa è una cosa su cui dobbiamo confrontarci.** I tempi di ritorno dell’investimento sull’apprendimento sono sempre molto lunghi, adesso **avremo una permanenza media minore delle nostre persone**, quindi dovremo considerare che la perdita sul ritorno dell’investimento sarà molto importante. Se prima avevo un arco di tempo prolungato su cui poter dire ok, l’investimento avrà un ritorno anche nel decennio, adesso devo considerare pochi anni. Questa è una criticità per i nostri modelli di impostazione della formazione e sviluppo delle persone. quindi dovremo considerare che la perdita sul ritorno dell’investimento sarà molto importante. Se prima avevo un arco di tempo prolungato su cui poter dire ok, l’investimento avrà un ritorno anche nel decennio, adesso devo considerare pochi anni. Questa è una criticità per i nostri modelli di impostazione della formazione e sviluppo delle persone.

È dunque in corso un cambiamento fisiologico di quella che è la vita professionale della persona all'interno di un'azienda. Bisogna rivedere i modelli organizzativi?

Noi stiamo salutando persone che lasciano l'azienda dopo 30 anni di lavoro per la stessa azienda, perché vanno in pensione. E sempre di più penso che questi saranno gli ultimi che avranno questo tipo di carriere così lunghe. I ragazzi più giovani li guardano con grande curiosità, anche con grande rispetto, e credo che nella loro testa pensino "ma come hanno fatto a stare 30 anni nella stessa organizzazione, quando io dopo due o tre anni scalpito se non ho trovato una posizione diversa nella mia organizzazione e quindi guardo altrove?". Questo è un po' il paradosso che stiamo vivendo.

Hai parlato di inclusione, di ascolto e di diversità. Suggerimenti su questi temi?

A me piace parlare di varietà piuttosto che diversità e soprattutto di inclusione, perché l'inclusione è un'azione, mentre la varietà o la diversità sono stati di fatto, noi siamo tutti unici come individui, quindi portatori di una propria prospettiva, di un proprio pacchetto culturale, una propria esperienza, di una propria sensibilità. La sfida deve essere l'inclusione, cioè l'azione per cui tutti abbiamo spazio e siamo ascoltati e possiamo esprimerci all'interno di un'organizzazione. La nostra azienda ha un driver tecnologico importante, orgogliosamente amiamo definirci technology company, come dice il nostro CEO George Oliver. Dobbiamo anche considerare che è un'azienda ingegneristica, con una presenza maschile molto importante, con una cultura e un background fortemente influenzati da queste caratteristiche. Dobbiamo imparare ad aprirci verso sensibilità diverse, culture diverse, generazioni diverse e generi. L'azienda sta cercando di fare uno sforzo importante per includere molto di più le donne all'interno dell'organizzazione,

l'importante secondo me non è solo assumere donne, ma cercare di dare loro la stessa opportunità dei colleghi maschi. È facile dirlo, difficile applicarlo, con maggiore stress su quello che è il concetto di merito, perché ovviamente dobbiamo dare alle persone la possibilità di esprimersi e questo credo che sia il punto importante. Sto partecipando ad un'iniziativa sponsorizzata dall'Università Cattolica di Milano, con consulenti che fanno parte del progetto di ricerca. Abbiamo partecipato a panel, con una cinquantina di aziende, per cercare di definire quali possano essere le visioni che abbiamo per quanto riguarda questo tema. Credo che qui un ruolo fondamentale sarà quello del middle management, quindi dovremo pensare a corsi di formazione per i nostri middle manager, che pongano l'accento non solo sulle technicality del management, ma anche su operare in modo inclusivo. È un cambio culturale, sicuramente.

Come sai i nostri Tavoli Tematici di GIDP sono rivolti a sei aree. Tra queste vi è anche quella dell'innovation e del digital. Ci hai già parlato della formazione digitale, cosa vuol dire fare innovazione all'interno delle aziende coinvolgendo le persone?

Intanto una parola per i tavoli tematici: credo che siano una bellissima esperienza e opportunità di confrontarsi con professionisti, in modo strutturato, ma anche molto libero, questo per la mia esperienza personale, ho avuto modo di raccogliere diversi spaccati di esperienze che abbiamo condiviso. Questa è stata una cosa veramente molto importante, che ci ha permesso di vivere l'associazionismo professionale in modo anche nuovo e già questa è una bella innovazione rispetto al passato. Io non sono un recente acquisto di GIDP, ma sono alcuni anni che sono membro di GIDP e questa l'ho vista come una bella innovazione. Per quanto riguarda l'approccio all'innovazione deve essere basato prima di tutto su un tema di fiducia,

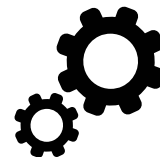
dobbiamo permettere alle persone di sperimentare, dobbiamo avere una tolleranza verso l'errore. Oggi ne parlavo col mio team: io tollero l'errore, lo sanno benissimo, non mi arrabbio se c'è un errore, perché vedo nel loro cuore, nei loro occhi la passione, il fatto che alle cose ci tengano e a loro dispiace quando qualche cosa non va per il verso giusto. Questo per me è la base di tutto, l'innovazione nasce dove è concessa alle persone la possibilità, attraverso la fiducia, di poter sperimentare qualcosa di nuovo, di poter mettere in discussione quello che "abbiamo sempre fatto così". Facendo così faciliti l'emergere dell'innovazione, altrimenti vai verso il conformismo, verso il "si è sempre fatto così", zero rischi.

Grazie Leonardo per gli importanti messaggi che hai dato. Per concludere su di te: due aggettivi e un oggetto che ti contraddistinguono.

Un aggettivo è curioso, perché è nella mia natura, sono una persona curiosa, mi piace vedere cose nuove, situazioni nuove, ascoltare idee nuove. Una mia seconda caratteristica è che sono un po' cocciuto, quando mi metto in testa una cosa, nel bene o nel male, martello finché riesco a ottenerla. Dipende dai frangenti, può essere positiva, può essere anche un po' un limite. Un oggetto, che porto sempre con me in miniatura, è il pallone da rugby, perché sono un appassionato di questo sport. Sulla mia scrivania ne ho un paio piccolini come portachiavi. Uso spesso la metafora dello sport in azienda, il parallelismo tra performance, ricerca dell'eccellenza, concentrazione, disciplina. Il rugby si basa molto sulla disciplina, il rispetto delle regole, sul fatto di avere il coraggio di affrontare le situazioni e anche sull'imprevedibilità del balzo della palla, perché è ovale. Tutti aspetti fondamentali del vivere quotidiano in azienda sia dal punto di vista organizzativo che del ruolo.



PARTNER GIDP

PIESSEPI**Persone, Sostenibilità, Performance**

Abbiamo rivolto qualche domanda ad Annarita Borraccetti, Amministratore Unico di Piessepi, per comprendere quali sono i temi su cui si fonda la società.

Chi è Piessepi?

Piessepi è una società giovane, il cui punto di forza sono i professionisti di grande esperienza nei rispettivi campi che la compongono. Seguiamo la logica del **network** come struttura reticolare che **permette di disporre dei migliori professionisti per le specifiche esigenze dei diversi clienti**, per tipologia di business, localizzazione, tematiche. Siamo presenti su numerosi progetti sia in ambito pubblico che privato. Le principali aree di competenza con delle verticalizzazioni specialistiche per offrire ai clienti il massimo della focalizzazione sono:

- **PERSONE**

Dalla selezione ed headhunting con modalità di scouting orientata all'efficienza (tempi chiari) e all'efficacia (profilazioni ad hoc e sostegno nella fase di onboarding) allo sviluppo ed alla progettazione organizzativa anche complessa. Focus sullo **sviluppo del potenziale** attraverso assessment program con personale specializzato e certificato sui principali modelli di valutazione. **Formazione specialistica** e manageriale con progettazione ad hoc.



- **SOSTENIBILITÀ**

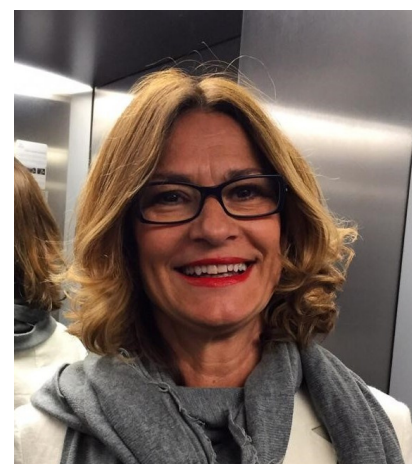
Grande attenzione al tema che riteniamo trasversale per tutte le aziende. Non solo nell'accezione di politiche ambientali, ma nel senso più ampio di "integrazione" con il business e con l'organizzazione interna. Il **benessere organizzativo ed individuale** rappresenta soprattutto in questo momento un elemento che stiamo seguendo per supportare le imprese e che a nostro avviso rientra nel concetto più ampio di sostenibilità.

- **PERFORMANCE**

Sviluppiamo performance management visti non solo come uno **strumento specifico mirato al miglioramento della produttività**, ma come un **modello integrato nell'organizzazione aziendale** che si interfaccia con il sistema degli obiettivi e con il modello delle competenze orientato anche allo **sviluppo delle persone**. In questo senso progettiamo anche strumenti che siano a supporto della crescita professionale e all'adeguamento delle competenze, come modelli di **up-skilling** e **re-skilling** connessi alla **digital transformation** che impatta in modo importante nella vita lavorativa delle persone.

Cosa vi differenzia?

Siamo veloci, sia nella fase di analisi che di delivery, senza dimenticare la qualità perché riteniamo che le due cose devono marciare affiancate. La nostra principale caratteristica è quella di **lavorare a fianco al cliente**, seguendo passo dopo passo lo sviluppo dei progetti in ogni fase. Altra caratteristica peculiare è sicuramente quella di chiedere costantemente un **feedback su KPI** che chiediamo di definire insieme ad inizio progetto consulenziale.



Annarita Borraccetti
Amministratore Unico Piessepi

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.



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