

## INTERVISTA A LUCA RESNATI

Country HR Director Italy and Head of Compensation & Benefit Western Europe, Schaeffler

## CENTURION PAYROLL

Per Gestire Ufficio e Personale Senza Problemi



## HR MANAGER COACH DEL PERSONAL DEVELOPMENT IN AZIENDA

INTERVISTA A **LUCA RESNATI**

COUNTRY HR DIRECTOR ITALY AND HEAD OF COMPENSATION & BENEFIT  
WESTERN EUROPE, SCHAEFFLER

di Marina Verderajme



**Luca Resnati, Country HR Director Italy and Head of Compensation & Benefit Western Europe di Schaeffler, una lunga esperienza nelle risorse umane, ci racconti da dove è nata questa passione e professione nelle risorse umane?**

La passione e l'interesse sono nati durante il periodo universitario, ho fatto un percorso di studi da legale, quindi con un focus specifico. È maturata poi, durante gli anni in università, la volontà di operare in un'azienda e nello specifico nella direzione delle risorse umane. **Quindi si è trattato di un percorso voluto fin dall'inizio, perseguito scientemente e, fino a questo momento, anche conseguito.** Subito dopo la laurea, dopo un periodo nell'ambito di uno studio legale di un docente universitario, mi sono subito indirizzato nell'ambito della direzione risorse umane, poi con vari interventi come master universitari, post graduation ecc. ho cercato di acquisire una professionalità e una tecnicità specifica proprio in questo ambito. Allo stesso tempo ho iniziato subito a lavorare, perché poi niente sostituisce l'esperienza concreta. Per cui posso dire che tutto il mio percorso fino ad oggi - circa 25 anni - è stato esclusivamente nell'ambito della direzione delle risorse umane, con posizioni diverse, maturate in aziende diverse. Quindi, prima come assistente della direzione risorse umane di una società che operava nell'ambito sanitario, successivamente in Confindustria ho fatto il lavoro più "hard" come consulente, poi in una multinazionale



americana e ancora in una multinazionale italiana e infine in una multinazionale tedesca, Schaeffler, in cui mi trovo adesso.

### **I tuoi cavalli di battaglia in ambito HR?**

La mia caratteristica essenziale è che io ho un **background molto solido da un punto di vista giuridico**, quindi è chiaro che questa è la parte dove sono nato e dove ho trascorso i primi dieci anni del mio percorso professionale. Il mio secondo cavallo di battaglia è il **change management**. In tutte le realtà in cui sono entrato, sono stato proprio l'agente del cambiamento, sia dal punto di vista culturale, il che del modello di business e organizzativo.

**Mai come in questo periodo il cambiamento, con l'emergenza sanitaria, è entrato a far parte della vita di tutte le organizzazioni aziendali. Come lo stai affrontando nella tua azienda?**

Noi abbiamo avuto la fortuna in Schaeffler di iniziare un percorso di rinnovamento e

cambiamento organizzativo profondissimo già in tempi non sospetti, nel senso che nel 2015, quando sono entrato in azienda abbiamo "rivoltato l'azienda come un calzino". Di conseguenza, **siamo arrivati all'appuntamento con questo cambio epocale preparati:** persone preparate, sistemi implementati, strumenti definiti. Quindi per noi lo smartworking era una realtà consolidata, il mindset agile era qualcosa di acquisito, la managerialità e la responsabilità diffusa, la delega, la fiducia erano parte di un lessico quotidiano posto in essere a tutti i livelli organizzativi. Quindi adesso, strategicamente, la volontà è di andare ulteriormente in questa direzione a completare quello che è stato un po' il percorso di questi anni e il nostro new normal partirà dall'anno prossimo, con un intervento sia sulla modalità di gestione dell'orario di lavoro ulteriore, ma anche con interventi organizzativi e con interventi di finalizzazione di un nuovo layout delle nostre location.

### **In che modo si sta evolvendo il ruolo dell'HR Manager?**

Ci sono state varie evoluzioni, varie mode nel corso dei decenni. Parlando solo dell'Italia, siamo passati - e io l'ho vissuto indirettamente e in parte l'ho anche studiato - dal responsabile delle risorse umane come "carabiniere", fra gli anni '60 e '70 e poi via via con gli ulteriori step di evoluzione della professione. Quello che io vedo è **un'evoluzione di questo concetto del business partner**, che se ne ha le qualità e

competenze, può veramente diventare l'interlocutore privilegiato di quello che è rispettivamente o l'imprenditore in un'azienda di natura imprenditoriale oppure del capo azienda in un'azienda di tipo manageriale e multinazionale. Però, secondo me, è importante che ci siano queste skills. Per essere veramente un business partner in senso stretto, a mio avviso, è importante averne viste molte ed essere in grado soprattutto di essere rimasti sempre in movimento concettualmente: **non dare mai nulla per acquisito in modo definitivo, esercitare il dubbio come approccio metodologico, il che significa essere sempre pronti ad affrontare nuovi temi, nuove opportunità, anche in una logica maieutica.** Quindi, io vedo nel futuro da un lato un supporto operativo ma soprattutto strategico alla direzione aziendale, dall'altro vedo forte e di contraltare una capacità di essere vicino al manager e alla persona, con un aiuto quasi da coach e da mentor. Una decina di anni fa ho frequentato un master in management coaching, che mi ha dato una sistematizzazione di alcuni concetti che avevo già maturato autonomamente e ha modificato la mia efficacia: io ora cerco di essere, per le persone con cui entro in contatto, **un facilitatore del loro auto miglioramento.** Di questo sono molto soddisfatto ed è stato, negli anni più recenti, forse il mio più grande successo, innanzitutto in termini di auto sviluppo, su cui io investo da sempre, ma anche in termini di efficacia aziendale. Quindi, per il futuro, grande capacità di visione, ma anche grandissima **vicinanza alle persone, non dicendo loro cosa fare, ma aiutando loro a fare quello che fanno o sono capaci di fare, perché ce l'hanno dentro, bisogna solo aiutarli a tirarlo fuori.**

### **Con le nuove generazioni, come è cambiato il ruolo dell'HR manager?**

L'approccio cambia necessariamente perché gli interlocutori sono molto diversi dal passato. Nuovi canali di recruiting, nuove modalità di gestione e anche nuovi percorsi di sviluppo, questa è una necessità imposta dalle nuove caratteristiche delle nuove generazioni, anche perché se così non fosse non sarebbero "nuove". Il tutto è motivato dal fatto che **le nuove generazioni hanno una nuova costellazione valoriale rispetto alle generazioni che le hanno precedute e anche piuttosto differente.** C'è una grande differenza e per l'HR è determinante intercettarla, perché altrimenti non si è attrattivi, non si riesce a fare retention e quindi, di fatto, non si mette a disposizione dell'azienda il capitale umano. In termini di recruiting bisogna valorizzare alcuni aspetti e lasciarne da parte altri. In termini di gestione operativa la dimensione valoriale di queste persone è differente, quindi si spinge meno magari su alcuni aspetti di tipo retributivo e di più su alcuni aspetti di coinvolgimento e di cooperazione, che per queste persone sono mediamente molto importanti. I percorsi di carriera non sono più necessariamente solo verticali - questo peraltro aiuta - ma c'è allo stesso tempo una grande criticità di coerenza, queste persone richiedono coerenza, allineamento, richiedono all'azienda di non occuparsi solo di business ma anche di tematiche sociali, ambientali, valoriali e culturali. È una sfida non banale, come HR siamo chiaramente al centro di questo. **È importante essere coerenti e testimoniare per quanto possibile questi valori e questi approcci.**

### **Quali strumenti e canali usi per far convivere generazioni diverse all'interno della medesima organizzazione?**

Noi abbiamo un set di strumenti molto istituzionalizzato, il colloquio annuale di

sviluppo e valutazione, la pianificazione di successione, i percorsi di apprendimento guidato, alcuni percorsi di know how transfer interfunzionale, ma anche intergenerazionale. Poi, questo lavoro di cucitura è un po' quello che io riservo a me stesso, nel senso che io supporto i manager nelle varie funzioni ad essere efficaci nel fare onboarding e retention su queste figure. Devo dire, forse in questo aiutati dal fatto che il nostro settore è abbastanza "tradizionale", noi siamo al cutting edge dell'innovazione, facciamo molta innovazione, ma non è un'innovazione disruptive, come gruppo siamo il secondo in Germania per numero di brevetti presentati annualmente, dopo Siemens. Siamo un'azienda molto innovativa, ma non siamo la Start Up, quindi è chiaro che a noi si avvicinano persone con un solido background spesso ingegneristico e questo, in qualche misura, mitiga un po' il gap intergenerazionale, perché i nuovi e i vecchi condividono molto, c'è una condivisione di studi, di percorsi, di valori importante. Poi è chiaro che il contesto valoriale di questa generazione è completamente diverso, ma su questo interveniamo come ti dicevo prima.

### **Hai parlato di condivisione. Sui temi dell'inclusione e della diversity quali pensi siano i percorsi da intraprendere?**

Il gruppo Scheffler si sta avvicinando a questi temi in questi ultimi due anni, noi in Schaeffler Italia siamo partiti diversi anni fa, possiamo dire di essere un po' più avanti rispetto alla nostra Casa Madre. Di conseguenza, noi abbiamo un approccio molto basato sull'operatività e il buon senso e credo che questo sia qualcosa che lo fa funzionare, abbiamo fatto molti interventi per agevolare la diversity e l'inclusion, siamo molto attenti al tema della disabilità, al tema della conciliazione vita-lavoro anche a livello di blue collar, cosa piuttosto rara perché

molti intervengono in modo variegato sulla popolazione white collar – e lo abbiamo fatto anche noi e continuiamo a farlo – ma pochi intervengono anche sui blue collar. Ad esempio, abbiamo implementato un sistema di gestione flessibile dell'orario di lavoro dei blue collar che, nei limiti di quello che impone il fatto di essere un'azienda manifatturiera, consente di migliorare in modo molto significativo anche il work-life balance dei nostri collaboratori blue collar. Viviamo come molto importante il tema gender e su questo stiamo investendo molte risorse, molti sforzi, in effetti ormai la metà della forza lavoro blue collar nello stabilimento è donna, risultato non banale dato che non produciamo cioccolatini, ma componenti per vari settori industriali e, dall'altro lato, nel mondo delle nostre divisioni commerciali, addirittura le donne sono ormai la maggioranza. Adesso stiamo intervenendo con vari progetti per agevolare il superamento del glass ceiling e fare in modo che queste collaboratrici validissime possano fare l'ultimo miglio e andare anche su posizioni manageriali. Stiamo lavorando al tema della compensation perché su questo bisogna fare in modo di essere coerenti. Mi viene in mente la collega sudafricana che all'interno del nostro gruppo ci racconta spesso di situazioni paradossali che in quel paese devono vivere per ragioni che possiamo immaginare, ma che sono completamente aliene per una gestione sana dell'azienda.

### Sei socio GIDP e coordinatore del tavolo Legale e Sindacale. In che modo pensi che l'associazione, possa aiutare il lavoro e la crescita degli HR Manager?

Può essere molto efficace perché consente di andare oltre il networking, si può fare know-how sharing, best practise sharing e

poi prospetticamente si può arrivare, fra professionisti che condividono i medesimi problemi e le medesime criticità, a predisporre proposte, iniziative, indicazioni e suggerimenti per chi a vari livelli di stakeholders, siano essi locali, nazionali, normativi, contrattuali, può fare la differenza, quindi veramente possiamo dare un contributo importante.

### Un'ultima domanda su di te: un aggettivo e che ti contraddistingue e perché?

Sono molto curioso, mi interessa tutto. Mi ricordo che da bambino leggevo anche le etichette dei prodotti, se non avevo niente di meglio da leggere.

Quindi direi la curiosità, per tutto, per gli argomenti, per le persone, per quello che ci circonda, è un po' la mia caratteristica.

Una volta una persona mi ha detto, e mi ci ritrovo, che io avrei bisogno di più vite da vivere perché una non me ne basta, questo credo descriva abbastanza il mio approccio, **sono sempre piuttosto avido di esperienze, di approfondimenti, di chiarimenti ed è una cosa che mi appartiene molto.**



### IL TOOL ONLINE DI VALUTAZIONE IMPLEMENTATO DA SCHAEFFLER

In un contesto in costante evoluzione è essenziale individuare i punti di forza e le aree di miglioramento di tutti i collaboratori e supportarne il relativo sviluppo al fine di essere preparati alle attività e alle sfide del futuro.

Per questa ragione nel 2019 è stato sviluppato lo strumento **SAHRA**, tool online di valutazione finalizzato ad ottimizzare la conduzione dei processi di sviluppo del personale in contesti produttivi che consente di estendere agli operai diretti di produzione un processo valutativo normalmente riservato a tali tipologie di collaboratori.

#### Principali caratteristiche:

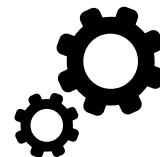
- processo completamente **digitalizzato** che consente la tutela dei dati personali, il costante aggiornamento delle informazioni, l'archiviazione automatica e l'analisi dei risultati agevolata;
- realizzato su misura in quanto tiene conto della nuova cultura sulla Leadership del Gruppo basata su **6 Leadership Essentials** e **6 Employee Essentials**;
- costituito da 2 moduli: **Employee Development Dialog (EDD)** e **Global Talent Review (GTR)**;
- EDD: colloquio annuale tra responsabile e collaboratore attraverso cui tracciare competenze, qualifiche, esperienze nonché aree di forza e di miglioramento e disponibilità ad intraprendere percorsi di crescita;
- GTR: valutazione complessiva del collaboratore sulla base di comportamenti osservati durante l'anno, performance, potenziale di sviluppo e volontà/motivazione ad evolvere.



PARTNER GIDP

## CENTURION PAYROLL

PER GESTIRE UFFICIO E PERSONALE SENZA PROBLEMI



**Abbiamo rivolto qualche domanda a Monica Melani, Amministratore Unico di Centurion Payroll**

**Quali sono i servizi offerti da Centurion Payroll service spa stp?**

Centurion Payroll Service Spa Stp, è una realtà molto dinamica, che si contraddistingue per la forte attenzione riservata a tutte le tematiche della Consulenza del lavoro, e alla continua attenzione all'evoluzione del software per la gestione del payroll. La nostra realtà costruisce il portale per la gestione completa delle risorse umane, delle presenze, del workflow e del piano ferie, del payroll, delle trasferte e rimborsi spese, della gestione accessi, della gestione turni, della gestione dei tempi delle attività lavorative (time-sheet), della sicurezza dei luoghi di lavoro, dello Smart Working, con attenzione su tutta la reportistica da fornire a casa madre, soprattutto in riferimento al costo del lavoro e al budget, questo grazie anche ad un prodotto di **Business Intelligence** molto sofisticato. Aiutiamo il cliente a costruire il budget, ed insieme lo accompagniamo nella fase di forecast e nella fase del consuntivo, con l'analisi degli scostamenti.

**Quali sono i punti di forza della vostra organizzazione?**

L'attenzione posta nella contabilizzazione degli stipendi, costituisce uno dei nostri punti di forza. Solleviamo i contabili interni dell'azienda, dal faticoso lavoro di quadratura della contabilizzazione del personale, in



quanto, forniamo al cliente, un elaborato personalizzato con il piano dei conti dell'azienda, più che completo da importare direttamente nel software contabile; forniamo inoltre un'attività di supporto e di consulenza sulla difficile contabilizzazione del personale. Per le multinazionali, predisponiamo poi qualsiasi personalizzazione per il trasferimento di dati complessi mensili del personale gestito dalla filiale italiana.

**Vi rivolgete a tutti i settori, o a qualche settore in particolare?**

Svolgiamo attività di consulenza del lavoro e di elaborazione paghe e contributi per tutti i settori merceologici e per tutti i contratti collettivi di lavoro. Siamo in grado di gestire qualsiasi problematica, avendo sempre fornito i nostri servizi ad aziende di tutte le dimensioni e su tutto il territorio nazionale. Gestiamo tutti i contratti collettivi di lavoro, senza esclusione di alcun settore. Assistiamo il cliente dalla fase iniziale del rapporto di lavoro con il proprio personale dipendente, curando tutti gli aspetti del contratto di assunzione del lavoratore di ogni qualifica e livello, ben sapendo che la maggior parte delle vertenze di lavoro si fonda su un contratto di assunzione errato o incompleto. Rivolgiamo particolare attenzione alla stipula del cosiddetto "patto di non concorrenza" per tutte quelle tipologie di rapporto di lavoro

che lo richiedono, così come alla redazione dei cosiddetti accordi di riservatezza, ormai indispensabili nella gestione del personale. Siamo esperti nella definizione dei cosiddetti "Golden Parachute", degli accordi tra azienda e dipendenti che prevedono, in caso di licenziamento (soprattutto nell'ipotesi del cambio di proprietà), accordi preventivi per la liquidazione di incentivi all'esodo e buonuscite.

**Aiutate le aziende anche nel difficile rapporto con i sindacati?**

Assistiamo le aziende in qualsiasi problematica di tipo sindacale, sia nel caso di vertenza intentata dal singolo dipendente, sia nel caso, ad esempio, di stesura di contratti integrativi interni per l'erogazione dei premi di risultato/produttività, sia per la deroga in caso di contratti a termine (accordi di prossimità); siamo esperti in tutte le trattative sindacali che prevedano accordi per la riduzione della retribuzione. In questa delicata fase, oltre ad assistere il cliente in ogni procedura di Cassa integrazione, lo assistiamo anche per i licenziamenti in deroga al divieto. Siamo inoltre specializzati nel trasferimento di azienda: gestiamo le trattative legate alle strategie imprenditoriali di outsourcing.

**Si parla spesso di certificazione dei contratti di lavoro? Centurion offre questo servizio?**

Assistiamo il cliente sia per la certificazione preventiva dei rapporti di lavoro, sia per tutte le altre verbalizzazioni in sede sindacale, che dovessero intercorrere tra datore di lavoro e dipendenti durante il corso del rapporto di lavoro, fino alla sua cessazione.

### **Centurion è specializzata nella gestione delle multinazionali e del lavoro estero. Che cosa vi chiedono in particolare le aziende?**

**Le aziende ci chiedono da sempre, la gestione degli expatriates:** siamo specialisti nella gestione degli espatriati e, in generale nei rapporti di lavoro con elementi di internazionalità. Svolgiamo tutti gli adempimenti relativi alla gestione dei lavoratori italiani all'estero e svolgiamo tutte le procedure per inviare lavoratori italiani in paesi comunitari ed extracomunitari. Altrettanto, dicasi per la gestione della mobilità internazionale: stranieri in Italia.

### **Ma Centurion ha creato anche un proprio software, in particolare, per gli agenti e rappresentanti. In che cosa, questo portale, si rivela utile per le aziende?**

Il portale degli Agenti e Rappresentanti, è di nostra esclusiva. Sul portale, può venire gestito interamente il rapporto di agenzia/rappresentanza, dall'inserimento degli ordini, alla gestione della fatturazione, all'inserimento dei listini, al calcolo del contributo Enasarco, all'accantonamento mensile ed annuale delle indennità agenti, quali il FIRR, l'indennità suppletiva di clientela, l'indennità meritocratica. Sullo stesso portale, sono sempre disponibili tutti gli aggiornamenti normativi che riguardano gli agenti e rappresentanti; sono anche inserite le bozze di contratto da utilizzare. Dal punto di vista fiscale, vengono poi elaborati i modelli CU ed il file lavoratori autonomi valido ai fini del quadro lavoratori autonomi del modello 770, con la generazione di un file che può essere importato da tutti i sistemi Uninformativi. NI EN ISO 9001:2. Se l'azienda 015 lo desidera, sullo stesso portale, i singoli agenti possono registrare la loro contabilità e tutti gli adempimenti connessi; può essere un servizio che l'azienda offre ai propri agenti e molte aziende lo apprezzano molto.

### **Centurion svolge poi un'importante attività consulenziale, in merito alle posizioni pensionistiche?**

In qualità di consulenti del lavoro delegati dalla Fondazione Nazionale dei Consulenti del lavoro, forniamo un servizio di consulenza in campo **previdenziale/pensionistico**, fornendo informazioni sia sulle date presunte di entrate in pensione sia sugli importi presunti di pensione attesa (molto utili agli HR Manager che devono incentivare il personale all'uscita). Provvediamo anche all'aggiornamento e variazione di eventuali estratti conto contributivi errati.

### **Quali i servizi più recenti, che Centurion fornisce alle aziende?**

**Asse.Co.**, l'asseverazione rilasciata dai Consulenti del Lavoro per certificare la regolarità delle imprese nella gestione dei rapporti di lavoro. Con l'Asse.Co. gli accessi ispettivi presso i datori di lavoro saranno orientati in via prioritaria verso le aziende non in possesso dell'asseverazione. Inoltre, fermo restando la disciplina vigente in materia di responsabilità solidale, l'asseverazione potrà essere usata anche per gli appalti privati per verificare la regolarità delle imprese. La nostra organizzazione fornisce il servizio di ASSE.CO. che consiste nel certificare il rating di legalità dell'azienda: conformità alla normativa previdenziale, fiscale, del lavoro, regolarità contributiva e fiscale, ecc...

### **Centurion può poi vantare numerose certificazioni, ormai indispensabili per rimanere competitivi sul mercato?**

La Commissione Tecnica CSQ ha rilasciato sia allo studio della dott. Monica Melani che a Centurion Payroll Service spa stp, la certificazione di qualità a fronte delle normative **UNI EN ISO 9001:2015**. Siamo in possesso della certificazione **SSAE16 e ISAE 3402**, che, sono gli adempimenti relativi alla SOX COMPLIANCE, per gli studi

professionali le società di elaborazione dati, certificazione rilasciata da Bureau Veritas in data 31 luglio 2017. Il nostro studio e le società a noi correlate sono inoltre in regola con gli adempimenti di cui al modello organizzativo del D.Lgs. 231/2001.

### **Perché le aziende dovrebbero diventare clienti di Centurion PAYROLL?**

Siamo in grado di fornire **personalizzazioni informatiche** molto complesse, grazie alle nostre società informatiche, tutto il processo di elaborazione delle paghe e dei contributi viene effettuato e controllato per il tramite dello strumento del Diagnostico, in grado di individuare rapidamente errori nel caricamento delle anagrafiche o nell'inserimento dei dati validi all'elaborazione delle paghe; offriamo al cliente l'utilizzo della **App Hr Infinity** che trasferisce sullo smartphone o tablet, tutte le funzionalità che l'azienda ha attivato in Hr Portal. Forniamo analisi previdenziali del singolo dipendente molto dettagliate, e la nostra attenzione alla problematica relativa alla gestione dei massimali previdenziali, è massima. Aiutiamo l'HR Manager nelle politiche di **incentivazione** del personale **all'esodo**, fornendo l'estratto contributivo con la proiezione pensionistica futura; poniamo particolare attenzione nell'aiutare il cliente a gestire nel modo migliore, il BUDGET della sua azienda, dando un aiuto concreto anche in fase di personalizzazione. Abbiamo un ufficio interno appositamente costituito per la **gestione dei lavoratori italiani che vanno a lavorare all'estero** ed i lavoratori esteri che vengono a lavorare in Italia. Garantiamo un passaggio "indolore" dalla gestione del personale come ufficio interno, alla gestione in outsourcing dello stesso.

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 ADVANT**  
ACTL   Recruit

Nctm



**JOBTECH**

**RIsoRSE**  
seek your growth

**SEAC**



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

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

welfare  
4You