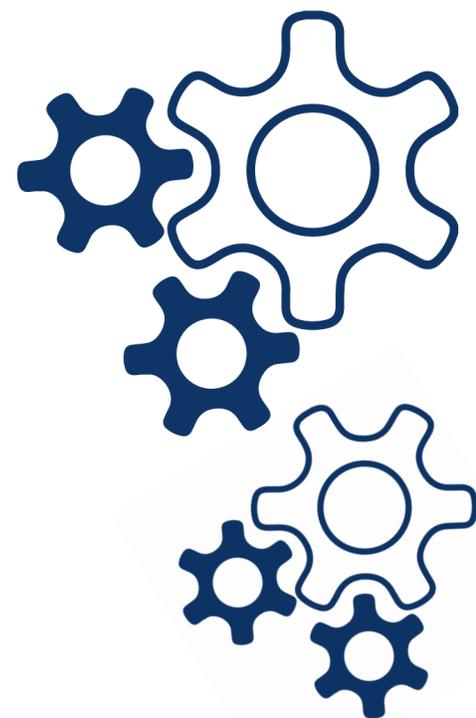


Intervista a

ALESSANDRA LA FORTEZZA

Head of Hr Royal Unibrew

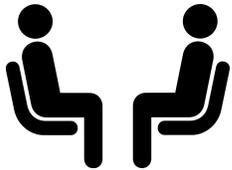
**ACCOMPAGNARE LE PERSONE AD ESSERE PROTAGONISTI
DEL PROPRIO PERCORSO PROFESSIONALE IN AZIENDA**



RISORSE

**COME VALUTARE LE
COMPETENZE TRASVERSALI**





INTERVISTA A ALESSANDRA LA FORTEZZA HEAD OF HR PRESSO ROYAL UNIBREW

ACCOMPAGNARE LE PERSONE AD ESSERE PROTAGONISTI DEL PROPRIO PERCORSO PROFESSIONALE IN AZIENDA



DI MARINA VERDERAJME

Alessandra La Fortezza: qual è il tuo attuale ruolo?

Da due anni sono responsabile risorse umane per l'Italia in Royal Unibrew, azienda danese leader in Europa nel mondo delle bevande: birra, soft drinks ed energy drinks. Sono arrivata da un percorso di oltre diciotto anni come HR Manager in aziende molto differenti, per business, dimensioni e cultura. Oggi ho il piacere di lavorare in un contesto molto dinamico, guidato da bei valori. Questo mi ha dato anche la possibilità di sperimentare un modo nuovo di interpretare il ruolo HR a supporto del business. Il nostro business sta crescendo molto ed abbiamo anche la fortuna, nonostante la situazione che ci circonda, di veder crescere l'organizzazione e le persone: aspetto che mi rende particolarmente soddisfatta nel mio lavoro.

Hai parlato di crescita: come "accompagni" le persone alla crescita all'interno delle aziende?

Grazie per la bellissima domanda! La prima cosa che mi piace chiarire è che **il primo responsabile della crescita è la persona**: spesso ci si aspetta di trovare percorsi strutturati dall'azienda, e ci si nasconde dietro questo alibi senza costruire un proprio progetto di crescita; credo invece che tutto parta dalla **persona che, protagonista del proprio percorso esplora nuove possibilità** e si mette alla prova in contesti anche al di fuori della propria zona di comfort. Il secondo ingrediente fondamentale è il responsabile: tutto ruota, infatti, attorno alle competenze manageriali e quindi **alla capacità del leader di orientare gli obiettivi**,



ALESSANDRA LA FORTEZZA
HEAD OF HR ROYAL UNIBREW

di guidare la crescita, di dare un feedback potenziante, che permetta alla persona di migliorare continuamente e di prepararsi a responsabilità maggiori. Il mio lavoro è, da un lato, permettere alle persone di avere il mindset per orientarsi alla crescita, dall'altro supportare i capi con gli strumenti giusti per guidare le persone in questo percorso.

Oltre a questi due ingredienti, le iniziative Hr creano il contesto per facilitare i percorsi. Abbiamo, ad esempio, introdotto dei percorsi di **mentoring per permettere alle persone di imparare dalle esperienze altrui**, perché ci siamo resi conto che le persone si sentono arricchite e privilegiate dall'avere un punto di riferimento. Abbiamo lavorato sui **valori aziendali** che orientano i comportamenti vincenti nella nostra organizzazione in crescita, e sul **feedback**, che è lo strumento di **connessione continua che allinea le aspettative ai risultati.**

Quali iniziative state proponendo per il ritorno alla nuova normalità?

Per noi il Covid è stata una palestra per la nuova normalità; sebbene abbiamo avuto un impatto di business molto significativo sul canale Horeca (il principale per noi prima della pandemia) **siamo comunque riusciti a cogliere le opportunità di differenziare e questo ci ha permesso di continuare a crescere, di indirizzare le nostre energie su canali diversi** e su modalità diverse di proporre i nostri prodotti. Per le persone ha significato, in alcuni casi, cambiare ruolo: per esempio abbiamo re-indirizzato i nostri field specialist dal canale Horeca al canale Retail, che stava appunto crescendo, e visti i risultati, abbiamo deciso di rafforzare il canale Retail con ulteriori figure di sell-out. Abbiamo privilegiato, laddove possibile, il lavoro in presenza, diversamente da altre organizzazioni, perché in una fase di grande crescita era importante per noi portare le nuove persone a bordo e creare legami relazionali, oltre che professionali.

Lavoro in presenza: per quali aspetti in particolare lo considerate premiante?

Fa parte del nostro DNA e del nostro business, del resto i nostri prodotti richiedono la convivialità e, nel rispetto delle misure di protezione, abbiamo continuato a brindare insieme ogni volta che potevamo. Condividere esperienze piacevoli rafforza il senso di appartenenza alla nostra organizzazione ed inoltre **ci aiuta in un momento di grande cambiamento**: negli ultimi due anni il 50% delle persone è cambiato, abbiamo acquisito nuove professionalità,

e lavorare in presenza ci ha facilitato nell'allineare tutti alla cultura della performance. Abbiamo comunque mantenuto la flessibilità che già avevamo prima della pandemia, ma in un modo più bilanciato di altre realtà.

Hai parlato di inserimento di nuove persone in azienda: quali sono le modalità dell'onboarding in azienda?

Noi siamo ancora una realtà piccola e poco strutturata, per cui abbiamo creato un percorso che accompagna le persone dai primi tre fino ai sei mesi. Abbiamo introdotto, con cadenza regolare, una Company presentation dedicata ai neo-assunti: si tratta di una giornata in cui condividiamo il nostro piano strategico, che abbiamo chiamato "Game of Growth", i nostri valori, il nostro modo di lavorare. È un'occasione per i nuovi colleghi di conoscere il Management team e le altre funzioni aziendali. Inoltre, sulla base dei singoli ruoli, creiamo un percorso di incontri individuali che accompagna le persone nel primo mese, facciamo un follow-up nei successivi tre mesi e infine a sei mesi, per creare punti di contatto continui anche individuali. La nostra è un'azienda molto snella, dove ognuno può essere un po' imprenditore di sé stesso e questa caratteristica la condividiamo da subito perché le persone si rendano molto attive nel proprio ruolo e orientate ai risultati.

Quali sono gli obiettivi aziendali sui temi diversity, equity e inclusion?

La nostra ambizione è di essere un punto di riferimento nell'offrire alle persone un'esperienza inclusiva e gratificante, in cui le persone si sentano orgogliose di portare il proprio contributo. Abbiamo coinvolto tutte le persone in una survey in cui abbiamo chiesto di valutare, oltre alle classiche dimensioni del benessere in azienda, anche la propria percezione della sostenibilità della nostra organizzazione.

Sulla base dei risultati di questa survey attiveremo un **piano di azione per renderci sempre di più una realtà sostenibile, partendo dalle persone che ne fanno parte.**

C'è un tuo "stile di management" che pensi possa agevolare alcuni processi all'interno dell'azienda ad esempio sul tema diversity?

In una realtà come la nostra, dove le persone sono il cuore dei brillanti risultati che portiamo, a volte trascuriamo l'importanza di alcune sensibilità che possono avere un impatto molto potente: in primis, l'ascolto. **Se le persone si sentono ascoltate attivano una capacità di impegno, un'efficacia nei risultati estremamente superiore: è una competenza molto semplice, ma allo stesso tempo difficile da esercitare.** Far sentire le persone apprezzate e riconosciute per il loro ruolo, farle sentire parte di un progetto più ampio, sembra una cosa banale ma spesso è difficile metterla in pratica; per me questo è alla base delle competenze manageriali.

E richiede un lungo allenamento...

Com'è nata la tua passione per le risorse umane?

Il percorso è iniziato per caso; entrando in stage in Barilla ho scoperto che all'interno del mondo Hr ci sono tantissime anime e si può spaziare dagli aspetti strategici a quelli contrattuali, dallo sviluppo al sindacale. **Mi ha affascinato l'idea di poter racchiudere in una professione competenze diverse e di sperimentare la bellezza di un lavoro che ha come obiettivo di rendere il business efficace attraverso le persone e le persone pronte ad esprimersi professionalmente.**

C'è un aneddoto che ci vuoi raccontare che ti ha fatto sentire particolarmente contenta di essere un responsabile delle risorse umane?

Mi vien in mente un'occasione in cui si era liberata una posizione di responsabilità e la prima reazione del capo era stata di attivare una ricerca all'esterno. Ho attivato allora una conversazione col responsabile per capire se prima non potessimo confrontarci sulle persone all'interno dell'azienda. Così, tutta una serie di dubbi, preoccupazioni o di perplessità sulle capacità di una persona di ricoprire quel ruolo si sono smussate ed abbiamo individuato la persona giusta. In realtà, anche questo dice molto del capo, perché le persone bisogna saperle sviluppare, mettere in condizione di crescere. La crescita porta con sé anche la possibilità di imparare dagli errori e a volte anche i responsabili in questo vanno accompagnati nella scommessa. Alla fine, se mi guardo indietro, questo piccolo episodio che in seguito mi è servito da modello, mi ha fatto sentire contenta perché abbiamo sicuramente dato la possibilità alla persona di crescere e magari anche aperto nel responsabile una maggiore consapevolezza. Questo, nel mio piccolo, mi dà la possibilità di aprire dei percorsi e di offrire alle persone un'esperienza più gratificante.

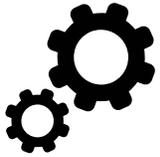
Grazie Alessandra!



PARTNER GIDP



RISORSE
seek your growth



COME VALUTARE LE COMPETENZE TRASVERSALI?

Le abilità comportamentali (soft skills) costituiscono uno degli elementi principali nella formazione dell'identità individuale, in particolare attraverso le capacità di adattamento e il potenziale di evoluzione. Per questo sono ormai considerate un fattore imprescindibile di successo professionale e, come tali, prese in considerazione nel processo di assunzione, mobilità o orientamento professionale.

Tuttavia, questo capitale immateriale dell'individuo, in evoluzione e sfaccettato, è difficile da captare. La sua misurazione implica quindi avere necessariamente a disposizione strumenti specifici per cogliere e interpretare le sue diverse manifestazioni, metodologie di lavoro rilevanti e una filosofia che permetta di mettere in prospettiva le conoscenze acquisite, nel tempo e in relazione alle situazioni professionali...

La necessità di un modello specifico di valutazione delle competenze trasversali

I bisogni delle Organizzazioni evolvono ...

Nella fase di reclutamento, le aziende ricercano soprattutto risorse per mantenere e/o aumentare le capacità produttive della propria organizzazione. Si concentreranno quindi maggiormente sulle hard skills (conoscenze e know-how), nonché sulla capacità dell'individuo di essere immediatamente operativo. Cercano di prevedere le prestazioni delle attività per problemi a breve termine.

Ma, molto spesso, in un mondo instabile, si confrontano rapidamente con un nuovo "soffitto di vetro".

Il candidato o dipendente non si adatta al modo in cui opera l'azienda. Non comprende i suoi codici politici, non interagisce in modo efficace, non rinnova le sue competenze, non produce nuove idee o non si impegna oltre il quadro prescritto... e quindi non è così efficiente nello svolgimento delle sue attività... poiché troppo spesso i fattori umani non sono stati realmente presi in considerazione nel processo decisionale. E gli indici che consentono di prevedere la performance adattiva e la performance contestuale sono stati sottovalutati...

Allo stesso tempo, l'azienda è regolarmente costretta ad adeguare quantitativamente la propria forza lavoro per far fronte alla crescita, alle professioni destinate a scomparire o ai cambiamenti strategici che comportano una riallocazione delle risorse. Inoltre, su un piano qualitativo, si aspetta che i suoi team siano sempre più flessibili, più impegnati, più collaborativi. I cambiamenti permanenti, la trasformazione delle posizioni lavorative, l'evoluzione dell'esercizio del lavoro richiedono un rinnovamento del quadro concettuale dello studio della prestazione sul lavoro e dei suoi principi di valutazione.

Dalle soft skills, uno degli elementi principali nella formazione dell'identità individuale... al modello di valutazione ideale.

Un modello rilevante per la valutazione delle competenze trasversali deve quindi prima rendere visibili alcuni fattori della personologia (scienza che pone al centro della sua considerazione la persona umana e le sue proprietà). Meritano, infatti, un'attenta considerazione l'analisi delle determinanti psicologiche della prestazione lavorativa ed in particolare quelle relative al rapporto di scambio tra l'individuo e l'impresa.

Data la soggettività delle percezioni nella formazione della fiducia in se stessi e nel senso di efficacia, sembra importante tenere conto anche delle influenze esercitate da:

- l'individuo stesso, in particolare i tratti della sua personalità e i suoi schemi di pensiero risultanti dalle sue precedenti esperienze,
- altri attori come il suo diretto superiore, i suoi colleghi o professionisti delle risorse umane,
- la struttura, ovvero la cultura aziendale.

Il successo della valutazione delle competenze trasversali si basa al contempo sulla definizione di un framework che consenta di descrivere con accuratezza, precisione e chiarezza le competenze comportamentali interessate. L'obiettivo principale del modello, infatti, è quello di costituire un supporto alla mediazione. L'approccio deve permettere di descrivere le competenze in modo semplice, comprensibile alla funzione HR così come ai manager... che non sono necessariamente esperti di scienze psicologiche e sociali!

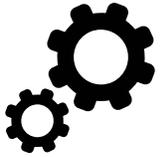
Il semplice elenco delle qualità ricercate in un candidato non può quindi soddisfare i requisiti metodologici di una corretta pratica.

PARTNER GIDP



RISORSE

seek your growth



È necessario formalizzare la definizione delle competenze trasversali, in modo sfruttabile, trasferibile, oggettivo e condiviso. Un modello adattato alle attuali esigenze potrebbe basarsi su cinque principi:

- principio strutturante, perché pone le basi per una valutazione distanziata e guidata,
- principio di condivisione del significato delle competenze richieste, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori dell'impresa nella sua costruzione,
- principio della comunicazione, perché indirizza le competenze necessarie e rende possibile una comunicazione oggettiva, interna o esterna, su di esse,
- principio di tracciabilità, perché permette di organizzare un processo decisionale e di spiegarlo,
- principio di equità, perché ogni candidato/dipendente è valutato da tutti i soggetti coinvolti nello stesso processo di reclutamento o sviluppo secondo gli stessi criteri. La costruzione di un modello stabilisce naturalmente un approccio di qualità perché obbliga ogni attore a chiarire le proprie rappresentazioni delle abilità, a confrontarle con quelle degli altri e a giustificarle.

Questo lavoro di spiegazione ha lo scopo di organizzare una visione condivisa e obiettiva delle competenze richieste e di costruire un sistema di valutazione padroneggiato da tutti. Mentre le competenze tecniche possono essere oggettivamente validate, le competenze comportamentali sono dichiarative e richiedono una metodologia di validazione che prevede inizialmente l'uso di uno strumento di valutazione affidabile, basato sull'uso di un linguaggio comune.

Senza questo modello, come possono collaborare tecnici, esperti, manager e professionisti che, ciascuno nel proprio campo, hanno sviluppato significati diversi per la stessa parola?

Il semplice elenco delle qualità ricercate in un candidato non può quindi soddisfare i requisiti metodologici di una corretta pratica.

PerformanSe ha sviluppato il modello IDEAC® come riferimento per lo strumento WeSuggest.

Frutto di diversi anni di riflessione e lavoro, IDEAC® è un modello integrativo di competenze trasversali che include due principali fonti di ispirazione:

- contributi da studi prospettici sulle competenze trasversali chiave per il futuro,
- le esigenze delle organizzazioni in termini di valutazione e sviluppo delle competenze.

Il modello è stato progettato per adattarsi alle nuove sfide del mondo del lavoro (complessità-cambiamento) e gettare luce unica sulle dimensioni critiche dell'ambiente organizzativo.

Sono state così individuate cinque dimensioni principali (ciascuna costituita da un sistema di 8 skill) come particolarmente utili e descrittive delle competenze trasversali sul lavoro (Influenza - Decisione - Efficienza - Agilità - Cooperazione), costituendo una base solida e originale per descrivere le modalità privilegiate della persona nello svolgimento delle proprie attività.

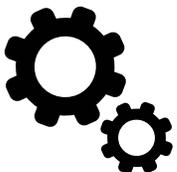
INFLUENZA: costruire una relazione con gli altri in modo che le persone si uniscano, si formino o collaborino.

DECISIONE: avviare, valutare, sintetizzare proposte a diversi livelli di astrazione e problematiche in un ambiente complesso.

EFFICIENZA: ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi e l'efficienza organizzativa, utilizzando metodi e strumenti adeguati per regolare l'attività.

AGILITÀ: per tutte le disposizioni che favoriscono l'adattamento ad un ambiente mutevole e rapido, e la gestione delle situazioni lavorative incerte.

COOPERAZIONE: per favorire l'efficacia del lavoro di squadra e la fluidità dei rapporti interpersonali.



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

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

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