

HR

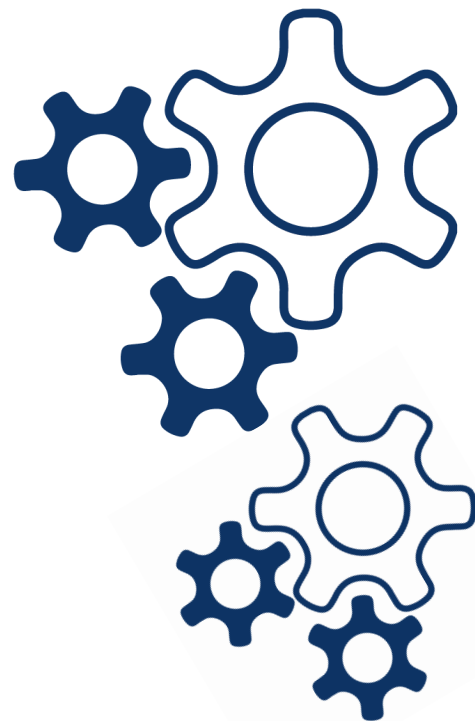
Focus  
magazine



HRDA  
**GIDP**  
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

N° 15, 21 MARZO 2022

TESTATA GIORNALISTICA REGISTRATA PRESSO IL TRIBUNALE DI MILANO N. 139 DEL 02/07/2021



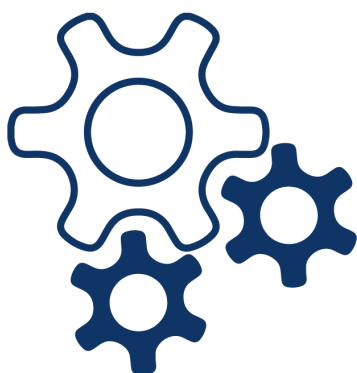
Intervista a

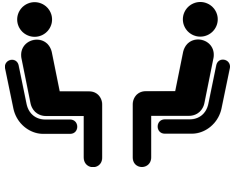
**FRANCESCO PICCONI**

**LE SFIDE INTERNAZIONALI DELLE IMPRESE  
PASSANO ANCHE DAGLI HR MANAGER**

**LA RESILIENZA DEL  
WELFARE AZIENDALE**

a cura di WELFARE4YOU





## INTERVISTA A FRANCESCO PICCONI MANAGER

### FRANCESCO PICCONI: LE SFIDE INTERNAZIONALI DELLE IMPRESE PASSANO ANCHE DAGLI HR MANAGER



DI MARINA VERDERAJME

**Francesco Picconi, Manager con un lungo percorso professionale nelle risorse umane in grandi aziende multinazionali e aziende familiari in Italia e all'estero. Quali sono i tratti distintivi della tua esperienza professionale?**

Direi che la mia esperienza professionale ha due fondamentali tratti distintivi: il primo è l'**internazionalità**: ho lavorato in diversi paesi, non solo in Italia, ma anche in UK, Francia, Germania, e poi in Middle East. Il secondo, trasversale a tutta la mia esperienza professionale, è la **gestione del cambiamento** e tutte le attività di transformation che, di volta in volta, si declinano in maniera diversa: possono essere scale up di aziende che vogliono crescere in Italia e all'estero, sia in maniera organica tramite assunzioni, sia tramite Mergers and Acquisitions o Joint Ventures, gestendone poi l'integrazione. Ma anche attività di cambiamento legate all'introduzione del digitale (Digital Transformation) e al cambiamento culturale, valorizzando i migliori talenti e globalizzando i cervelli. E a volte queste cose vanno gestite tutte contemporaneamente.

**Ci racconti come si è sviluppato il tuo percorso professionale?**

Ho trascorso gli ultimi sei anni in Arabia Saudita, in Saudi Aramco, che è la più grande multinazionale nel mondo dell'Energy e attualmente tra le prime tre al mondo per capitalizzazione di borsa, assieme ad Apple e Microsoft.



**FRANCESCO PICCONI  
MANAGER**

Qui ho seguito, come Senior HR Executive, varie organizzazioni: dalla funzione Corporate Technology, R&D e Internal Venture Capital, alle divisioni Technical Services (Maintenance, Marine, Aviation, Transportation), e Community Services. In questi contesti ho contribuito ad **accelerare lo sviluppo manageriale, professionale e di carriera dei migliori talenti, nonché lo sviluppo organizzativo e dei processi di HR**. Con il suo petrolio, il suo gas e le sue raffinerie, Saudi Aramco è la spina dorsale economica del Paese, e tra le funzioni di noi HR expats c'è anche quella di **contribuire alla modernizzazione della classe dirigente dell'Arabia Saudita**. Ho infine ricoperto un ruolo al di fuori delle Risorse Umane, come Project Leader della Gestione del Cambiamento nella funzione **Digital Transformation, accelerando il cambiamento culturale delle persone**

**nell'ambito dell'introduzione di nuove tecnologie digitali**. In precedenza, sono stato Direttore Risorse Umane del gruppo Falck Renewables, che è un'azienda produttrice di energie rinnovabili soprattutto nel settore eolico e solare: basato a Sesto San Giovanni, mi sono confrontato da un lato con i temi propri di un'azienda quotata, dai rapporti con il consiglio di amministrazione alla corporate governance, dall'altro lato con un'azienda controllata da una delle famiglie storiche del nostro panorama industriale. **Ho quindi avuto modo di gestire le dinamiche proprie di un contesto di tipo familiare**, su cui ancora tutt'oggi si basa gran parte del capitalismo italiano.

Ma procediamo con ordine. Dopo una laurea a pieni voti in economia aziendale in Bocconi, indirizzo Organizzazione, una prima esperienza in consulenza in Willis Tower Watson ed alcuni anni in Zambon Group, occupandomi principalmente di sistemi di Reward, colsi un'opportunità d'oro entrando in General Electric a Firenze. Era stata appena acquisita la società Nuovo Pignone dall'Eni, e il mio ruolo fu proprio quello di facilitare l'integrazione del Pignone in GE, prima come Training and Development Manager e poi come HR Manager delle 38 filiali internazionali. Negli anni il Pignone è diventato il cuore di GE Oil & Gas, un business che è arrivato a contare 70.000 persone nel mondo. Avendo assaporato il gusto che hanno i ruoli internazionali, da GE passai al gruppo Fiat, in Magneti Marelli, dove il business Automotive Lighting era diventato il secondo produttore mondiale di fari per auto ed aveva la necessità di integrare a livello

globale la nuova acquisizione Bosch Lighting. Basato a Reutlingen, in Germania, come Global Organization Development Manager dovevo individuare, ingaggiare e trattenere in AL i migliori talenti, soprattutto quelli provenienti dal mondo Bosch. Dopo due anni fui promosso in Iveco come HR Director di Transolver, il business del leasing, renting e financing di veicoli industriali che aveva acquisito Groupe Fraikin, spostandomi a Parigi, con l'incarico di integrare un'organizzazione molto più grande a livello mondiale.

Con la crisi della Fiat del 2002 e la cessione di Fraikin, venni arruolato dalla Indesit, allora ancora controllata dalla famiglia Merloni e guidata da Andrea Guerra, e mi trasferii a Fabriano, nelle Marche, come Direttore Organization Development and Rewards a livello di gruppo. Ancora una volta, dovevo integrare, in termini di organizzazione, processi e HRIS, GE Hotpoint in UK e Stinol in Russia, due grandi acquisizioni che avevano reso Indesit il secondo produttore Europeo di elettrodomestici.

Dopo qualche anno feci quello che a mio avviso, col senno di poi, si rivelò forse un "triplo salto carpiato" un po' azzardato: accettai un'offerta di Corus Group, la vecchia British Steel, e mi trasferii armi e bagagli in UK come HR Director del business Corus Colors. L'anno successivo, Corus Group fu acquisita dagli indiani di Tata, e ritenni saggio entrare in Areva T&D come HR Director per Sud Europa e Africa, ritornando dopo dodici anni a Milano, dove tra l'altro era rientrata la mia famiglia. Areva era l'azienda francese leader mondiale del nucleare e numero tre nei prodotti e sistemi per la trasmissione e distribuzione di energia elettrica. Dovevo portare avanti il raddoppio degli organici sia con nuove assunzioni sia, "comme d'habitude", integrando quattro nuove acquisizioni. Ma i tempi cambiano, ed Areva scelse di vendere il business T&D ad Alstom ed a Schneider Electric. Dopo averne gestito il "carve-out", mi fermai

prima a Milano in Falck Renewables e poi, accettando una di quelle offerte difficili da rifiutare, mi trasferii in Medio Oriente in Saudi Aramco. E siamo ai giorni nostri.

### **Certo il cambiamento e le sfide non ti spaventano.**

Direi proprio di no. E chissà cosa mi aspetta in futuro: dopo un periodo sabbatico nel quale sono rientrato in famiglia a Milano, da qualche mese sto nuovamente guardandomi intorno. Tra le altre cose, al momento ho il piacere di coordinare il tavolo tematico "International HR Management" di GIDP.

### **Parliamo di una sfida importante per le imprese: accompagnare le persone nella digitalizzazione. Come si fa in un contesto sempre più difficile e complesso?**

Nella mia esperienza, al di là di una "infarinatura" sul digitale generica e rivolta a tutti i dipendenti, ciascuna azienda si trova spesso a gestire diverse Digital Transformations, una per ciascuna nuova tecnologia digitale che intende introdurre. Ad esempio, in Saudi Aramco abbiamo introdotto 13 "New Digital Technology streams" spesso molto differenti tra loro: dai droni ai robot alle blockchains, al 3D printing, ai digital twins, ai chatbots, all'intelligenza artificiale eccetera. Dal punto di vista della gestione del cambiamento, per entrare presto e bene nel "nuovo mondo" della Digital Transformation servono a mio avviso almeno tre cose. Anzitutto, una **comunicazione coerente a livello aziendale ma specifica per ciascuna nuova tecnologia digitale che si intende introdurre**. In secondo luogo, occorre **lavorare per accelerare l'accettazione delle nuove tecnologie digitali e abbassare le resistenze al cambiamento, introducendo surveys, focus groups mirati, e definendo specifici piani di**

**azione**. La popolazione "target" del cambiamento nella fase di introduzione di una nuova tecnologia digitale può essere molto diversificata: tutti i dipendenti, oppure solo quelli impattati da quella specifica tecnologia digitale, oppure solo certi business o certe funzioni aziendali, oppure magari solo i Supervisors. In terzo luogo, occorre **lavorare sulle competenze delle persone e sull'upskilling richiesto dalle nuove tecnologie digitali**, sia per quanto riguarda i nuovi ruoli e famiglie professionali, sia per quanto riguarda i ruoli già esistenti che devono evolvere in senso digitale.

### **Altre sfide per le imprese italiane?**

Per quello che ho visto al mio rientro in Italia, la sfida principale a mio avviso è la **crescita internazionale delle aziende italiane, che sono ancora troppo piccole nel panorama globale**. Sarebbe bello se i nostri imprenditori avessero più coraggio nel far crescere le loro aziende, a volte acquisendone altre, a volte unendosi tra di loro, magari introducendo più Managers dotati di un approccio e di una cultura naturalmente globale. In un mondo nel quale i capitali sono sempre abbondanti e alla ricerca di buoni rendimenti, sarebbe utile essere presenti all'estero **non solo con l'export, ma anche mettendo quelli che gli americani chiamano "stivali sul terreno"**, quindi aprendo nuove filiali, nuove joint ventures, globalizzando la cultura aziendale e le menti a tutti i livelli. C'è poi un risvolto per quanto riguarda la nostra funzione. A mio avviso, **noi HR dobbiamo essere in qualche modo all'avanguardia rispetto al resto del management aziendale, e a volte anche rispetto all'imprenditore, stimolandoli a pensare globale, ad assumere e a promuovere Managers dotati di una visione internazionale, a creare organizzazioni e processi scalabili**. Forse noi stessi potremmo avere più coraggio, andando a fare esperienza all'estero, magari non solo nei paesi a noi vicini ma anche in quelli culturalmente più lontani, in modo tale da poter portare alle nostre aziende un contributo maggiore in termini di consapevolezza e di

approccio alla globalizzazione.

**In Gidp ti abbiamo affidato il coordinamento del tavolo tematico International HR Management: hai già qualche idea su come intendi impostare questo compito?**

Anzitutto mi piacerebbe che questo tavolo avesse la partecipazione più ampia possibile, attirando tutti coloro che hanno già, o desiderano sviluppare, un cervello più "globale". In questo ambito vedrei alcuni temi fondamentali, per esempio la **gestione del personale internazionale o i nuovi modelli di mobilità internazionale**. Inoltre, sarebbe bello sviluppare **temi di attualità che coinvolgono la funzione HR**, per esempio, quali approcci mettere in campo per supportare chi lavora in aree di crisi o di conflitto. **Infine, vorrei che fossero gli iscritti al tavolo tematico International HR Management a suggerire i temi di loro interesse**: ad esempio per alcuni dei partecipanti potrebbe essere utile condividere esperienze di gestione di HR Shared Services a livello internazionale, oppure esperienze relative alle nuove modalità di lavoro internazionale, nelle quali l'espatrio dei dipendenti rappresenta l'extrema ratio, in quanto il remote working favorito dalle nuove tecnologie digitali, il commuting o modalità di lavoro ibride vanno affermandosi rapidamente.

**Qual è il valore aggiunto di un HR Manager italiano in contesti internazionali?**

Anzitutto per esperienza diretta posso dire che all'estero i Manager Italiani, anche nel mondo HR, sono generalmente tra i più apprezzati. Ci vengono riconosciuti un **savoir faire**, una creatività, **flessibilità e adattabilità** che i Manager all'estero provenienti da altre nazioni possono solo sognare. Il che, detto da un arcitaliano come me, che nei lunghi anni lontano dall'Italia ha preso l'abitudine di cantare l'inno

davanti alla televisione prima delle partite della Nazionale di calcio, è motivo di grande orgoglio

**Tre aggettivi che ti definiscono, e perché?**

Vediamo...anzitutto **Curioso**: per me è fondamentale fare domande a mente aperta e comprendere le persone che mi stanno davanti, la loro visione del mondo, le loro motivazioni e i loro comportamenti. Poi direi **Coraggioso**, a volte quasi temerario: nella mia carriera e nella mia vita ho spesso preso decisioni importanti in un contesto di razionalità limitata, pienamente consapevole dei rischi.

Infine **Empatico**, soprattutto se il mio interlocutore ha una provenienza culturale diversa. E poi lasciami aggiungere il **senso dell'umorismo** che, così come la pazienza, come mi disse una volta un amico arabo, "è un cammello che ti guida attraverso ogni deserto".

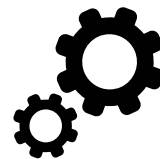
**Grazie Francesco...a presto!**





PARTNER GIDP

## welfare 4You



### LA RESILIENZA DEL WELFARE AZIENDALE

Le criticità indotte dall'emergenza causata dalla pandemia hanno condotto ad una riduzione del numero dei contratti di secondo livello e può essere interessante verificare come in tale contesto si siano mosse le dinamiche del Welfare Aziendale (WA). Se non sorprende che, per la prima volta, il numero degli accordi depositati presso il Ministero del Lavoro abbia registrato una flessione (- 6,8% rispetto al 2019), diversa sensazione offre il tasso di diffusione del WA - espressa dalla percentuale degli accordi che disciplinano l'introduzione o la ridefinizione dei contenuti regolatori del WA - il quale registra un aumento essendo passato dal 52,9% del 2019 al 59,7% nel 2020.

Sono questi i dati che si traggono dal Rapporto n. 5/2021 (relativo al 2020) predisposto annualmente da Assolombarda sulla base delle rilevazioni dell'Osservatorio Welfare Aziendale del quale fa parte anche

#### Welfare4You.

La ricostruzione dei dati e dei trend del settore, offerta dalle informazioni che provengono dal mercato dei servizi di supporto alla gestione dei piani di WA, restituisce "in presa diretta" lo stato dell'arte ed è quindi di grande interesse per il monitoraggio e l'analisi del fenomeno, benché ovviamente riferibile ai soli territori cui appartengono le imprese associate (territori però significativi per la tradizionale alta concentrazione di aziende che li caratterizza). Nelle province di Milano, Monza, Pavia e Lodi, il 43,8% delle 650 aziende (con 110 mila dipendenti complessivi) che hanno partecipato alla rilevazione dispone di un accordo di secondo livello e in più della metà di esse (il 53,5%) la materia del WA è espressamente regolata. In sostanza, sull'intero campione, il WA è presente in quasi in un'azienda su quattro (23,4%).

Il fenomeno, evidenzia il Rapporto, "assume dimensioni ancora più significative se, oltre al suo carattere **estensivo** (vale a dire la percentuale di imprese interessate) si considera quello **intensivo**, vale a dire la quota di lavoratori che possono usufruire di tale opportunità sul totale in forza nelle aziende considerate: ben il 65,4%, ossia 70 mila sui 110 mila complessivi".

Si tratta di dati confortanti che dimostrano come il WA abbia saputo resistere alla tentazione che potesse essere considerato - specie nelle realtà meno dimensionate e più colpite dalla crisi - "un lusso" che non ci si poteva più permettere. Al contrario, il WA si è dimostrato un alleato della ripresa ed una "leva" per il rafforzamento delle relazioni con i lavoratori le quali, a loro volta, costituiscono la prima e fondamentale premessa per attivare tutte le energie e tutta la resilienza necessaria per superare qualsivoglia criticità.



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