

# HR

# Focus magazine



**GIDP**  
HRDA  
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

N° 18, 2 MAGGIO 2022

PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE

DIRETTORE RESPONSABILE: M. VERDERAJME

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



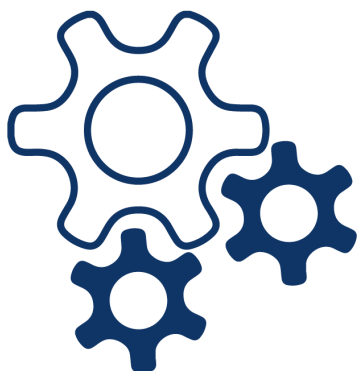
intervista a

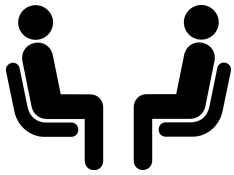
**DONATELLA RAMPADO**

**VIVERE IL CAMBIAMENTO COGLIENDO  
LE OPPORTUNITA' DI CRESCITA**

**STUDIO DAVERIO E FLORIO**

**AL VIA UN ACCORDO CHE RIGUARDA  
TUTTI I LAVORATORI AGILI**





## INTERVISTA A DONATELLA RAMPADO DIRETTORE RISORSE UMANE RISTOPIU' LOMBARDIA

### VIVERE IL CAMBIAMENTO COGLIENDO LE OPPORTUNITA' DI CRESCITA

DI MARINA VERDERAJME



**Donatella Rampado, Direttore Risorse Umane di Ristopiù Lombardia Spa... Ci racconta la sua storia?**

Innanzitutto ringrazio lei e GIDP per questa bellissima opportunità.

**Sono una donna che ha visto la sua vita professionale cambiare in modo significativo più volte, in momenti topici.** Ho iniziato la mia esperienza presso una multinazionale e sono cresciuta al suo interno rapidamente e in età giovanile, grazie all'elaborazione di un'idea di marketing al tempo piuttosto innovativa.

Dopo aver ricoperto un ruolo di responsabilità e guidato anche un gruppo di lavoro, mi sono chiesta che tipo di produzione io riuscissi a sviluppare. Mi spiego: avevo sì idee innovative, che venivano sperimentate anche alle fiere, ma non riuscivo a cogliere appieno il risultato del progetto; era un po' come non vedere il cerchio che si chiude, vista la grandezza dell'azienda e la conseguente difficoltà di interfacciarsi fra le molteplici divisioni. Così, a 28 anni, decido di aprire una mia attività; mi metto alla prova e avvio un'azienda porta a porta di surgelati, Doneman. In pochissimi anni divento **tra i migliori concessionari** della Fresco in Casa, all'epoca società che distribuiva prodotti surgelati, e la migliore in Italia. Ero molto contenta perché avevo sviluppato questa società molto piccola con 15 agenti e alcuni dipendenti.

Dopo circa 7/8 anni riecco il desiderio di crescere e di rimettermi in gioco; nel frattempo mi ero sposata, desideravo avere una famiglia. Essere un'imprenditrice che lavora dodici ore al giorno non agevola questi progetti.



**DONATELLA RAMPADO**  
Direttore Risorse Umane Ristopiù Lombardia

Da qui mio nuovo cambiamento: un concorrente mi chiede di acquistare la mia azienda.

Quella fu l'occasione di rivolgere a me stessa una domanda: chi sono io? Chi posso di nuovo essere?

La forza di avere una famiglia e di avere un bimbo mi fece decidere: **potevo creare un nuovo progetto.** Vendetti la mia azienda al concorrente, mi occupai dei passaggi di consegne e dell'affiancamento; vennero in affitto anche nello stabile della famiglia; quindi, in qualche modo, un doppio business.

Potei così concentrarmi sul diventare mamma. Dopo qualche mese questo fu possibile, ma mi fu anche subito evidente che non sarei mai stata solo mamma e casalinga: iniziai così un percorso come consulente. Nella mia vita professionale mi era capitato di conoscere Assolombarda e, tramite un'associazione di donne imprenditrici

di cui facevo parte, avevo avuto la possibilità di avviare dei progetti di formazione con una formatrice eccezionale che organizzava team di lavoro per donne imprenditrici chiamati "BenEssere". Ci furono due percorsi ed entrai come imprenditrice in questo ambito di consulenza e di formazione. Quando vendetti la mia azienda, quindi, tramite Assolombarda iniziai questo percorso di consulenza e di formazione sul tema delle risorse umane, del customer care e customer service. Contestualmente avevo anche sviluppato un progetto chiamato "SelfBrand", con la pubblicazione di diversi libri, di cui uno, visto il successo fu tradotto in lingua inglese.

Con questi impegni e progetti potevo dedicare tempo alla famiglia e tempo alla consulenza e alla formazione.

Dopo qualche anno, quando il bambino era diventato più grande, **aprii la mia società di consulenza e formazione, la ARC Consulting, inaugurando un altro importante cambiamento:** da manager a imprenditrice e poi da consulente a imprenditrice nuovamente. Questo percorso è durato a lungo: da una parte imprenditrice nella ARC Consulting, dall'altra formatrice di grandi aziende, dall'altra ancora lo sviluppo del SelfBrand applicato alla persona. Queste esperienze si sono rivelate anche input preziosi, che mi hanno fatto comprendere quanto il fattore umano fosse importantissimo per il Brand Positioning aziendale ma soprattutto per le persone che facevano parte di un team. Per questo le mie consulenze erano sempre più dirette alle risorse umane, alla comunicazione, alla crescita: è diventato quasi automatico che alcune aziende mi chiedessero di fare selezione



e formazione ai loro collaboratori. Una di queste aziende è stata la Ristopiù Lombardia Spa; ho iniziato con loro con un programma di consulenza, che a mano a mano si è sviluppato nella selezione degli agenti, del personale e della formazione. Da lì poi il passaggio a Responsabile delle Risorse Umane, fino ad arrivare al ruolo di Direttore delle Risorse Umane è stata una conseguenza felice.

**Quindi, un Direttore delle Risorse Umane che ha nel suo bagaglio di esperienza la consulenza, l'imprenditoria, la formazione. In che modo riesce a diffondere questa attitudine al cambiamento all'interno dell'azienda?**

Ha colto proprio il punto. Io sono stata una dipendente ambiziosa, che è nata come impiegata ed è cresciuta come funzionario. Sono stata poi un'imprenditrice che ha conosciuto tutte le aree dell'azienda, dall'amministrazione alla logistica, al magazzino, alla vendita, agli acquisti, una piccola imprenditrice che doveva occuparsi di tutte le tematiche inerenti la vita della società.

**Da imprenditrice sono diventata consulente e questo è stato un grande arricchimento: ho potuto lavorare in aziende micro, piccole, medie, ma anche grandi di ogni settore. Uno dei miei ultimi clienti è stata la Sony Music. Ciò mi ha consentito di vantare una visione del tutto trasversale, che mi ha vista coinvolta in aree totalmente diverse tra di loro. La cosa interessante è che le problematiche di un'industria, a livello di personale, sono spesso molto simili a quelle che vive un'azienda prettamente commerciale, penso alla comunicazione tra reparti, al tema della selezione, dell'inserimento, al monitoraggio dei risultati, al clima aziendale che impatta sulla produttività, al processo di formazione e di crescita. Proprio questa esperienza ha aiutato l'azienda presso la quale lavoro a**

progredire molto più velocemente. Se posso darvi un merito è questo: il fatto di aver portato delle esperienze che hanno potuto agevolare questo cambiamento.

**Quali innovazioni ha portato nell'onboarding in azienda?**

Inizialmente ho attivato all'interno dell'azienda un ufficio telemarketing; questa è stata una delle mie prime richieste. L'azienda che vuole avere una brand position forte, a mio avviso, deve avere un marketing forte, quindi brochure, sito e comunicazione, ma **tutto crolla, se all'interno le persone non sposano la vision, la mission aziendale e se non sono preparate alla comunicazione verso l'esterno.** Esempio banale: il lavoro del marketing è da manuale... il cliente chiama e la receptionist o la persona che deve risolvere un claim è poco competente. Risultato? Anche l'azione del marketing viene vanificata. La mia prima azione è stata quindi quella di **inserire un ufficio telemarketing** con persone dedicate ai claim che ho formato personalmente, delle persone dedicate al customer service e delle persone dedicate alla promozione e alla vendita. Completato questo passaggio, considerato il mio bagaglio in ambito marketing, ho aiutato l'azienda, che comunque era già ben predisposta, ad organizzare tutta una serie di fiere, eventi, quindi **ho sostenuto il marketing ed è stata inserita una persona che guidasse quell'area.** Una volta fatto questo, il secondo step è stato quello di considerare le procedure aziendali in termini di comunicazione (perché sappiamo che spesso alcuni reparti sono in conflitto tra di loro) con processi interni che snellissero le comunicazioni, anche l'organizzazione di riunioni, e riunioni condivise fra differenti reparti. Abbiamo **progettato e organizzato il processo di selezione coinvolgendo gli**

**executive, il titolare, che è poi chiaramente la persona che decide in ultima istanza.**

Successivamente ho ideato il processo chiamato "job route" che prevede un lavoro iniziale prima che la risorsa venga inserita, con l'implementazione di un programma base di formazione più uno tailor made sul lavoro che deve svolgere il nuovo assunto più tecnico. Il programma base è una conoscenza dell'azienda: c'è una parte di e-learning che insegna alla nuova risorsa l'organigramma, i valori, la vision, tutti gli aspetti di "chi fa che cosa", i prodotti che vengono trattati, quindi una presentazione a 360 gradi di chi è Ristopiù Lombardia.

Poi c'è il programma personalizzato che fa raggiungere alla persona con successo la sua mansione. Alla fine di questo percorso - che prevede video, testi da studiare, incontri con gli executive e test su quanto imparato, che naturalmente impegna del tempo - contrariamente a quanto pensano alcune aziende, si ha un ritorno di produttività, di motivazione e di team aziendale motivato.

**Dunque, engagement, senso di appartenenza viene affrontato all'ingresso?**

In parte il senso di appartenenza viene risolto con l'inserimento; naturalmente questo non basta, perché bisogna continuamente fortificare. Per esempio, **grazie ad un vostro seminario ho ricevuto una serie di informazioni sulle quali ho lavorato in modo nuovo.** Durante il Covid le persone, oltre alla malattia, hanno dovuto affrontare altri tipi di difficoltà, dovuti allo stress, al fatto di stare in casa, allo smart working. La nostra azienda aveva per esempio ragazze giovani del telemarketing in smart working, che magari erano all'inizio della loro carriera, appena sposate, con bimbi piccoli, un appartamento di ridotte dimensioni e un computer. Le vedevo in difficoltà, con il desiderio di rientrare in azienda il prima possibile. Ho considerato che questi fattori colpiscono emotivamente e quindi ricadono anche sul clima aziendale **Durante un evento di GIDP in cui un'agenzia forniva una serie di dati sullo stress e**

**l'aumento di malattie, sono andata subito a verificare i nostri dati aziendali e in qualche modo mi ci sono ritrovata. Ho subito organizzato un corso sulla felicità; tutta l'azienda è stata ingaggiata in diversi pomeriggi con delle aule trasversali.** Abbiamo investito due mesi, tutti i venerdì pomeriggio, in questi momenti formativi sulla felicità e di team building. Fatto questo siamo ripartiti con la formazione, che per noi è importantissima, tutti i venerdì pomeriggio, con dei corsi sulla comunicazione, sul time management e tra Settembre e Ottobre riproporremo un'altra tornata con corsi di **happiness legati al team building.**

**Stiamo vivendo un periodo complesso tra emergenza sanitaria e conflitto Russia-Ucraina che ha sta rendendo fragili persone, desideri, ambizioni; come affronta questo problema nella sua azienda?**

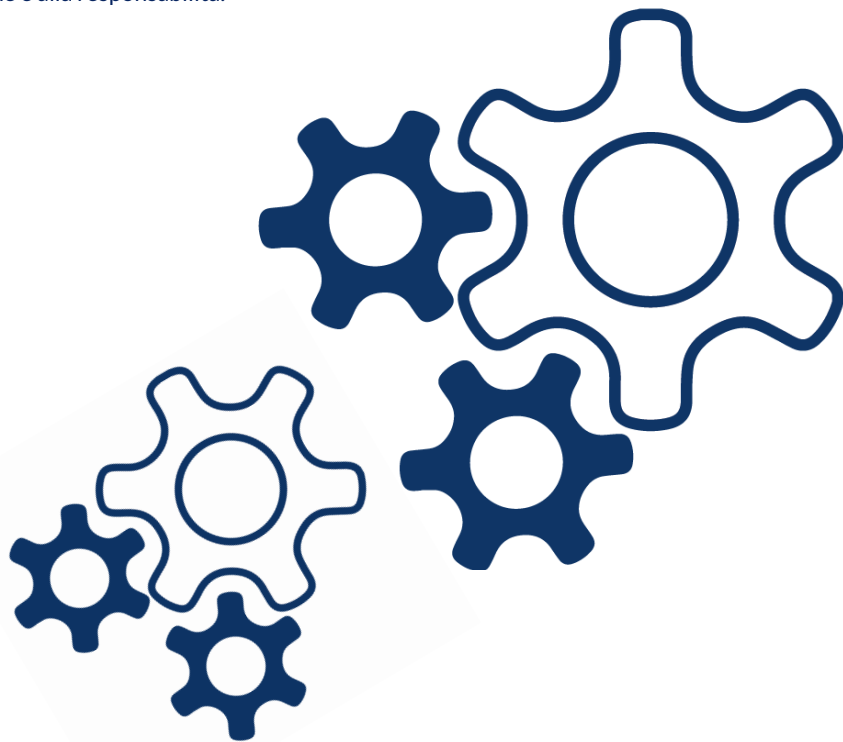
In merito al tema della guerra, sembra incredibile che ancora nel 2022 la comunicazione e le relazioni diplomatiche non riescano a risolvere i conflitti. Quello che personalmente ho fatto già due anni fa, come presidente di AssoSinderesi, associazione che promuove cultura etica nelle arti e nei mestieri, in cui, come nel Rinascimento, si cerca di armonizzare le arti e i mestieri con l'intento di farli comunicare tra loro, è stato quello di iniziare a lanciare **un processo di formazione pratica attraverso dei webinar e degli eventi, chiamato "Don't worry, be kind" dedicati alla gentilezza**, dove, sia nella parte di formazione che nella parte evento, persone con professionalità totalmente diverse parlano e suggeriscono best practice di gentilezza, non quella intesa naturalmente con falsità, ma la gentilezza d'animo e quindi l'attenzione e l'ascolto verso il prossimo.

Abbiamo avuto, tra i professionisti, avvocati, poetesse, scrittori, manager e imprenditori; tantissime persone diverse tra di loro e ognuno ha declinato il tema gentilezza in riferimento alla propria carriera e alla propria esperienza. Ora, sempre con AssoSinderesi, abbiamo aperto una commissione di cultura per la pace perché purtroppo, a mio avviso, la pace ha molto a che vedere con la cultura e con la comunicazione. Naturalmente noi non possiamo risolvere nulla, ma crediamo che **se si riesce a cambiare la visione di una persona, questa a sua volta potrà influenzare e cambiare la visione di altre.** Segnalo che il termine Sinderesi significa "capacità innata umana di sapere quello che è giusto o quello che è sbagliato". Noi quindi puntiamo sul fatto che ogni uomo sappia in sé cosa sia giusto e cosa sia sbagliato. Questa esperienza ha quindi influenzato alcuni webinar tenuti in azienda e l'inserimento del percorso formativo dedicato alla comunicazione e alla responsabilità.

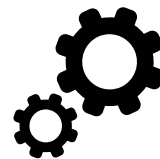
**Un messaggio di speranza verso l'uomo e la ricerca del bello, del bene e della felicità.**

Le sue parole sono sagge: l'estetica non è ben compresa, ma il livello estetico alto fa anche sì che un animo sia più propenso alla gentilezza; un po' come quando entriamo in un bel parco e ci sentiamo meglio, mentre se entriamo in un ambiente sporco non vediamo l'ora di andare via. **L'estetica, la cultura e la comunicazione hanno molto a che fare con una più ampia visione della vita.**

**Grazie Donatella Rampado!**



PARTNER GIDP



## Daverio & Florio

### AL VIA UN ACCORDO CHE RIGUARDA TUTTI I LAVORATORI AGILI

di Prof. Avv. Vincenzo Ferrante

Lo Smart working, o “lavoro agile”, come correttamente lo chiama il legislatore italiano nella legge n. 81 del 2017, ha rappresentato per molte imprese un modo per poter affrontare le restrizioni della pandemia senza essere costretti a sospendere completamente l’attività produttiva. Si è trattato di una necessità, imposta, per evidenti ragioni di sanità pubblica, dall’esigenza di una robusta rarefazione dei contatti sociali e favorita dalla disponibilità di fondi pubblici straordinari, dedicati a finanziare varie forme di congedo per quanti non potevano lavorare “da remoto” perché impegnati in mansioni manuali.

Naturale che, una volta sperimentata la possibilità di lavorare “da casa”, riesce difficile tornare indietro, anche a ragione del fatto che la riduzione della mobilità sul territorio ha comportato, in certi contesti, un importante risparmio sulle spese di trasporto e, talora, anche un incremento di produttività. Si tratta, dunque, in un momento in cui la fine del lungo periodo di pandemia sembra avvicinarsi sempre più, di provare a rendere stabile questa modalità di lavoro, in maniera tale da consentire ad entrambe le parti di ottenere un vantaggio dall’esperienza trascorsa.

In questo senso, si deve registrare come un po’ in tutti i settori, dai metalmeccanici al lavoro

pubblico “contrattualizzato”, le organizzazioni sindacali hanno iniziato un confronto per provare a definire quali possano essere i punti condivisi per rendere stabile il ricorso allo *smart working*. Non deve quindi stupire se i principali sindacati dei lavoratori (CGIL, CISL, UIL, UGL, CONFSAL, CISAL e financo USB) hanno sottoscritto lo scorso **7 dicembre 2021** alla presenza del Ministro del lavoro un “**Protocollo nazionale** sul lavoro in modalità agile”, che impegna, dalla parte datoriale, tutte le principali organizzazioni imprenditoriali (da Confindustria a ConfAPI, e poi: Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato e CNA, le cooperative, Confagricoltura e Coldiretti, nonché ABI, ANIA, e le maggiori organizzazioni di tanti altri settori industriali e di servizi).

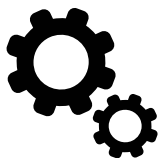
Il Protocollo, che si articola in sedici densi articoli, ha ovviamente una portata assai generale, che richiederà una qualche forma di specificazione in sede o nazionale o aziendale (art. 15) e, forse, anche un piccolo intervento statale a sostegno, quantomeno sul piano della semplificazione delle comunicazioni da inviare agli enti di vigilanza.

Non mancano, peraltro, previsioni capaci di obbligare già da subito le singole imprese ad integrare le previsioni della già ricordata legge

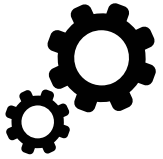
n. 81 del 2017. In questo senso, innanzi tutto, si prevede che «L’accordo individuale di lavoro agile sottoscritto tra il datore di lavoro e il lavoratore si **adegua** ai contenuti della eventuale contrattazione collettiva di riferimento e comunque **deve essere coerente** con la disciplina di legge e con le linee di indirizzo definite nel presente Protocollo». La previsione è senz’altro rilevante, perché viene a modificare il ruolo che, nella disposizione di legge, era lasciato invece all’accordo individuale fra datore e singolo lavoratore, accettandosi così che la contrattazione collettiva possa, anche in sede aziendale, procedere ad una gestione condivisa del lavoro agile.

La clausola, quindi, segnala sicuramente un restringimento delle prerogative imprenditoriali, ma, l’affollamento delle sigle che hanno sottoscritto l’accordo dà prova evidente del fatto che la disciplina collettiva presenta vantaggi per tutti, quanto meno sul piano del reciproco affidamento.

Ed infatti, una disciplina legislativa troppo “aperta” non solo alimenta il rischio di contenziosi senza fine (come dimostrano già adesso le vicende relative nel settore pubblico al mantenimento del diritto ai buoni pasto per i lavoratori che rimangono a lavorare a casa),



PARTNER GIDP



Daverio &amp; Florio

## AL VIA UN ACCORDO CHE RIGUARDA TUTTI I LAVORATORI AGILI

di Prof. Avv. Vincenzo Ferrante

ma soprattutto può operare come un freno al ricorso al lavoro da remoto, lasciando intendere al lavoratore che esso comporta la perdita della protezione che altrimenti gli deriverebbe dall'applicazione delle norme della contrattazione collettiva. Del resto, si deve subito aggiungere che su alcune questioni centrali il Protocollo si guarda bene dal prendere una posizione stringente, così quando deve individuare le modalità di organizzazione del lavoro "da remoto", ma soprattutto quando si tratta di riconoscere la libertà del lavoratore di poter essere lui a scegliere il luogo dal quale collegarsi al server aziendale.

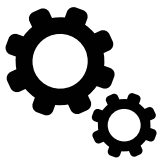
E così, quanto alle modalità di organizzazione del lavoro agile, l'art. 3 del Protocollo appare abbastanza incerto nelle sue scelte quando afferma, al tempo stesso, che «la giornata lavorativa svolta in modalità agile si caratterizza per l'assenza di un preciso orario di lavoro e per l'autonomia nello svolgimento della prestazione nell'ambito degli obiettivi prefissati» (comma 1) e, parimenti (sempre nello stesso comma 1), che il lavoratore è in ogni caso comunque tenuto al «rispetto dell'organizzazione delle attività assegnate dal responsabile a garanzia dell'operatività

dell'azienda e dell'interconnessione tra le varie funzioni aziendali». Si tratta, come ognuno può vedere, di due affermazioni che in molti casi faranno fatica a conciliarsi. Più chiare, invece, le norme (commi 2 e 5 dell'art. 3) che stabiliscono che può essere concordata una articolazione «in fasce orarie» e che «in ogni caso» si deve stabilire una «fascia di disconnessione nella quale il lavoratore non eroga la prestazione lavorativa» ed è anche libero di non rispondere alle mail o ai messaggi che gli provengano dai superiori o dai colleghi.

A fronte di tanto, l'art. 4, poi, introduce una regola generale di grande portata, poiché si afferma che «Il lavoratore è libero di individuare il luogo ove svolgere la prestazione in modalità agile purché lo stesso abbia caratteristiche tali da consentire la regolare esecuzione della prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza». In altri termini, ferma la necessità di garantire una connessione stabile e sicura con il server aziendale, il lavoratore può scegliere di trasferirsi dove vuole in caso di *smart working*. È ancora troppo presto per dirlo, ma è chiaro che se l'assetto così definito in sede interconfederale dovesse stabilizzarsi, si potrà aprire in futuro una dinamica nuova, che

potrebbe finire per coinvolgere sia la disciplina per i casi di assenza dal lavoro (si pensi alle tante malattie che richiedono lunghi periodi riabilitativi o di convalescenza), sia in prospettiva lo stesso nucleo centrale del contratto collettivo.

Ed infatti, la possibilità di lavorare da luoghi lontani dalle grandi città può innescare dinamiche al ribasso, in relazione sia ai minimi retributivi, necessari per vivere a chi si trattiene in luoghi dove i costi immobiliari sono assai inferiori ai contesti urbani, sia alle modalità di organizzazione del lavoro, sviluppando la prassi, già largamente sperimentata nei call-center o nelle tante forme di lavoro "a chiamata", di un ricorso più ampio all'esternalizzazione di singoli e specifici servizi, ricercando "nella rete" collaboratori occasionali o anche stabili da aggregare di volta in volta al normale ciclo produttivo.



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



ADVANT Nctm



RIsoRSE  
seek your growth

SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

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

welfare  
4You