

Intervista a

LUCIO TUBARO

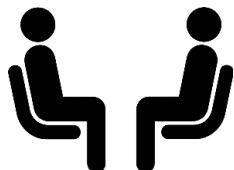
HR VISIONARIO TRA MERCATO E INNOVAZIONE

LAW&HR, DA CRISALIDE A FARFALLA

A poco più di un anno dalla nascita della rivista, arriva il nuovo progetto Law&HR Web

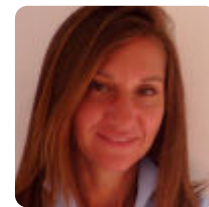
a cura di SEAC





INTERVISTA A LUCIO TUBARO VICE PRESIDENT HR BTICINO

LUCIO TUBARO: HR VISIONARIO TRA MERCATO E INNOVAZIONE



DI MARINA VERDERAJME

Lucio Tubaro, Vice President HR BTicino. Ci parla del suo percorso di carriera nelle risorse umane?

Sono approdato alle Risorse Umane valutando più settori ed è stata più la casualità e l'opportunità che mi ha portato ad entrare nel settore e poi ad appassionarmene e a rimanerci. Ho iniziato il mio percorso di carriera collaborando con diverse società di consulenza e ricerca/selezione, opportunità che era anche coerente con le mie skills personali e accademiche; mi è piaciuta, mi ci sono appassionato ed è un settore che poi non ho più voluto abbandonare. Tra l'altro sono entrato nel mondo del lavoro a fine anni 90, quando il mercato del lavoro era molto diverso rispetto ad oggi: c'erano grandi opportunità e grosso fermento sulle attività di ricerca e selezione. Dopo questo percorso mi sono reso conto che per avere un imprinting professionale più strutturato avrei dovuto approdare all'interno di un'azienda ed ho trovato l'opportunità in BTicino, dove sono entrato occupandomi di selezione del personale impiegatizio e da lì è partito un percorso molto interessante con degli step successivi di crescita e di allargamento di attività dalla formazione, allo sviluppo, alla compensation, all'organizzazione, che mi hanno portato, nel giro di otto anni, a gestire tutta la parte soft dell'HR. Finché è nata un'ulteriore opportunità nell'ambito del gruppo multinazionale francese Legrand, di cui BTicino fa parte, di essere espatriato all'estero. Anche se il settore Hr è storicamente abbastanza nazionale e meno internazionale, ho deciso di cogliere questa proposta accettando una posizione di responsabile Risorse Umane di zona per



LUCIO TUBARO

Vice President HR BTicino

L'Africa e il Medio Oriente. Quindi, sono stato espatriato, ho vissuto per un periodo a Parigi e sono stato anche per un lungo periodo a Dubai, nel momento in cui c'era la grossa bolla dello scoppio economico del Medio Oriente, con grandi sfide nell'ambito dell'Hr. Da lì mi sono appassionato alla dinamica internazionale per i successivi sei anni, ricoprendo diversi ruoli, spostandomi anche di zona. **Mi sono poi occupato del Far East, in particolare della Cina, per ritornare infine nella casa madre a Parigi,** dove per quattro anni mi sono occupato della Direzione Risorse Umane delle filiali internazionali del gruppo. Questo mi ha permesso di fare delle esperienze sia operative Hr in diversi Paesi, sia un'esperienza gestionale a livello Corporate. **Dopo sei anni con la valigia in mano ho sentito il richiamo di casa e sono tornato in Italia a fare il Direttore Risorse Umane in Bticino, che è la seconda country più importante del nostro gruppo.** Questa

esperienza internazionale è stato un asset importante perché mi ha permesso, anche poi ritornando e lavorando su un contesto nazionale, di portarmi un bagaglio di esperienze che hanno permesso di vedere la funzione Hr, molto spesso ancora intrisa di aspetti normativi e giuslavoristici tipicamente nazionali, in modalità più trasversale. **L'imprinting internazionale mi ha aiutato molto a lavorare sugli asset di innovazione e sviluppo con un'ottica e una visione globale,** che ritengo indispensabile oggi per chi gestisce una funzione Hr in un ruolo di vertice soprattutto nei contesti delle grosse aziende, che siano multinazionali o meno. Dal 2014 sono Direttore Risorse Umane di Bticino, rientrato quindi dopo l'esperienza nel gruppo con un ruolo di vertice nella funzione, rispetto invece ai ruoli più operativi e gestionali che avevo occupato ante espatrio, e ho mantenuto un incarico internazionale soprattutto sulle relazioni industriali europee e su dei progetti di globali di innovazione HR.

Quali doti bisogna avere per essere un Direttore delle Risorse Umane di una grande azienda?

Credo che nell'assetto attuale del mondo del lavoro e del mercato ci siano alcuni aspetti fondamentali per la vision de buon direttore HR: vicinanza al business, conoscenza del mercato e dei clienti che nella quotidianità della funzione Hr non è sempre scontata, proprio perché l'Hr, soprattutto in Italia, è molto vincolata e concentrata su aspetti normativi, giuslavoristici e gestionali. **Per me il buon Direttore Risorse Umane non può non essere a contatto con il mercato; deve conoscere i clienti, le sfide e conoscere molto**

bene i prodotti. L'altro aspetto rilevante è la **continua attenzione all'innovazione e a quello che accade al di fuori del proprio contesto aziendale, soprattutto sul tema dell'innovazione, non solo per l'aspetto strategico, bensì anche su quello dello sviluppo delle relazioni;** essere a contatto con associazioni, enti nazionali e transazionali è importante per arricchire la propria visione di innovazione. Dipende molto dalle dimensioni dell'azienda, ma il **Direttore Hr deve essere un po' meno tecnico, rispetto al passato, e un po' più visionario.**

La pandemia poi ci ha accompagnati in una dimensione diversa del lavoro. Come ha vissuto e gestito questo cambiamento?

Nella mia azienda, come nella maggior parte delle aziende industriali di grosse dimensioni, c'erano già una serie di asset anche di contrattazione integrativa sulla conciliazione vita-lavoro, però, per fare un esempio, **lo smartworking non era ancora applicato;** ci stavamo riflettendo, ma non lo avevamo ancora attuato. **La pandemia ha avuto il grande vantaggio di obbligarci a fare la sperimentazione in maniera rapida e, se devo evidenziare un vantaggio della pandemia oltre a tutto quello che ci ha causato in termini di disruption, posso proprio dire che ci ha insegnato a rimetterci in discussione senza avere necessariamente dei punti fermi, ad agire senza dover riflettere troppo.**

Quindi, la pandemia, soprattutto per le aziende industriali, che rispetto a quelle dei servizi, su certe dinamiche, sono mediamente un po' meno veloci, ci ha insegnato a **rendere rapidamente fattibile anche quello che sembrava difficile** come lo smartworking, per via dell'importante componente manifatturiera dell'azienda e delle sue dimensioni. E' stato possibile attuarlo in breve tempo, perché le condizioni di contorno ce lo hanno imposto. Oltre allo smartworking anche **le riunioni, per esempio, abbiamo imparato ad organizzarle e a gestirle a distanza,**

tra l'altro anche con maggiore elasticità e maggiore libertà d'azione, arrivando comunque a un risultato.

Relazioni e comunicazione come sono cambiate con la pandemia?

Attraverso la pandemia, la comunicazione è diventata più focalizzata e più agile. La pandemia, anche grazie ai decreti che continuavano ad aggiornarsi, ci ha portato ad una **comunicazione più diretta e digitalizzata,** per il fatto che eravamo in lockdown, con i nostri dipendenti. Quindi, il beneficio che vedo a livello di comunicazione, sempre attraverso la pandemia in questa fase che chiamiamo "new normal", devo dire che ha aiutato a **digitalizzare, a efficientare la comunicazione verso l'esterno, ma anche verso l'interno.**

Sostenibilità insieme alla digitalizzazione, sono i grandi temi su cui confrontarsi. Che cosa significa per lei sostenibilità e come si trasferisce in azienda?

La sostenibilità è un tema di interesse trasversale per le aziende, che riguarda tutti e tutte le funzioni. **Io credo che in questo l'Hr abbia però un ruolo fondamentale perché se ogni funzione ha dei propri asset, degli obiettivi legati alla sostenibilità e ci sono degli obiettivi che sono comuni, il ruolo della funzione Hr è proprio quello di agire come vettore di cambiamento e come facilitatore del coinvolgimento e della comunicazione su queste tematiche.** In particolare, la comunicazione interna, a volte non troppo valorizzata, è un vettore importante della sostenibilità, perché è il vettore che centralizza e diffonde le informazioni legate a tutti gli asset della sostenibilità. Ritengo importante che ogni funzione agisca nei propri obiettivi, ma che poi gli obiettivi e i risultati vengano condivisi, in una comunicazione centralizzata, a tutti i collaboratori, anche verso coloro che non sono coinvolti da un singolo asset piuttosto che

un altro. Per esempio, la riduzione delle emissioni Co2 è un tema ambientale, tecnico, ma di importanza comune e trasversale, quindi ci poniamo degli obiettivi su cui i tecnici che se ne occupano devono agire, ma è importante coinvolgere tutti i collaboratori a livello sia di informazione che di sensibilizzazione perché agiscano, dove possano, all'interno dell'azienda, ma anche fuori, perché abbiamo comunque **un ruolo di responsabilità sociale di impresa che deve essere coerente e soprattutto concreto, proprio per evitare che certe tematiche, che nel tempo si alternano, non diventino solo degli spot o delle mode del momento.** Sull'esempio che ho fatto delle emissioni Co2 noi abbiamo fatto non solo un percorso che includeva delle tappe di comunicazione interna, su quali obiettivi ci ponevamo, come volevamo raggiungerli e in che tempi arrivarci e con che risultati, ma abbiamo fatto anche una formazione digitale estesa a tutto il personale connesso, e lo faremo anche al personale non connesso tramite intervento in aula. Questo per me è importante in un'ottica di visibilità del tema di sostenibilità che va al di là del singolo contesto aziendale ed è un esempio operativo tra tanti, ma molto concreto, su come le aziende possano essere vettori di sostenibilità sia per le proprie azioni e le proprie strategie, ma anche, attraverso i collaboratori, **portare la sostenibilità, la consapevolezza e l'education alla sostenibilità al di fuori del contesto dell'azienda.**

Ha parlato di collaboratori e collaborazione: com'è Lucio Tubaro come Manager con i propri collaboratori?

Il mio imprinting gestionale è di essere **molto pressante sul raggiungimento degli obiettivi,** che da un lato permette una buona governance, dall'altra tiene tutti i collaboratori sotto pressione positiva con **attenzione a tempi e modi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi posti.** Invece, da un punto di vista più manageriale, credo che paghi molto la **trasparenza,** anche quando i messaggi da dare e soprattutto quelli da accettare sono difficili: io ho un modus operandi per cui sono molto trasparente anche pubblicamente quando

serve perché credo che **il buon compito di un capo non sia quello di tollerare, ma di mettere in evidenza, argomentando sempre le posizioni e i punti di vista.** Anche se a volte non è facile ricevere giudizi non positivi, ma se sono ben argomentati e strutturati con fine costruttivo, ritengo che siano molto utili al collaboratore per la propria crescita personale e professionale. Questa è una modalità che io applico anche alla luce delle mie esperienze personali e professionali del passato dove, se i miei capi dei tempi in cui ero un junior e poi un professional fossero stati altrettanto chiari, lo avrei apprezzato, perché mi avrebbero aiutato a capire meglio questioni e aspetti che ho dovuto poi capire da solo.

In che modo la Sua azienda sta affrontando il fenomeno delle Grandi Dimissioni?

Al momento noi non abbiamo evidenza che questo fenomeno ci tocchi; già prima della pandemia, ma anche oggi, avevamo e abbiamo un tasso di turnover fisiologico che è ben al di sotto della media delle aziende comparabili. Sicuramente paga la trasparenza, ma pagano anche molto le opportunità di carriera; noi siamo un'azienda molto votata per tradizione e per cultura alla crescita interna. Molti dei membri del nostro comitato di gestione, che è l'organo di direzione operativa dell'azienda, sono nati e cresciuti all'interno dell'azienda, non provengono dall'esterno. Quindi, **il fatto di offrire possibilità di crescita e di sviluppo all'esterno su posti di middle management aiuta sicuramente la retention perché è una modalità di gestione che permette di offrire opportunità di carriera interna in numero superiore alla media.**

...che apre a tutto il tema dello "stare bene in azienda": cosa fate in tema di welfare e come "diffondete" il wellbeing aziendale?

Sul tema del wellbeing abbiamo storicamente una serie di istituti, frutto di accordi integrativi,

ma anche azioni unilaterali dell'azienda. Per esempio offriamo un'assicurazione vita a tutti i dipendenti, che protegge loro stessi in caso di inabilità al lavoro e la loro famiglia in caso di decesso in costanza del rapporto. Si tratta di un benefit non ancora molto diffuso, soprattutto in Italia, ma lo è molto di più in altri Paesi dell'Europa/Extra Europa. Poi abbiamo una flessibilità abbastanza estesa dell'orario per il personale impiegatizio, mentre per il personale operaio che ha l'orario rigido, con meno possibilità di flessibilità per questioni chiaramente organizzative e di gestione delle fabbriche, abbiamo comunque delle possibilità di gestione agevolata dei ritardi che vengono compensati dall'azienda. Inoltre, aderiamo al programma WHP della Regione Lombardia, dove ci occupiamo di formazione e informazione sulle dinamiche di benessere e di salute che riguardano la vita in generale della persona e non soltanto della sicurezza al lavoro, anzi, soprattutto della vita all'esterno, come la **campagna della lotta al fumo, l'educazione alimentare, la sensibilizzazione all'importanza dell'attività fisica.** Questo solo per citare alcuni degli esempi di quello che facciamo, insieme alle azioni di **diversity** che per me sono un altro asset importante, insieme alla CSR, degli aspetti più innovativi della funzione Hr di oggi. Sulla politica della diversity, oltre a tutte le azioni che noi facciamo come direzione aziendale, abbiamo creato due network a cui possono aderire i dipendenti in maniera spontanea, con l'obiettivo di contribuire alla sensibilizzazione e alla diffusione, anche cooperando con la direzione aziendale, verso gli obiettivi su specifiche tematiche, agendo dai collaboratori verso i collaboratori, perché non sia solo una comunicazione unilaterale che viene dall'alto. Uno si chiama **Lei BTicino**, ed è centrato sulla **diversità di genere**, mentre l'altro, più recente, si chiama **Bticino Rainbow** e ha l'obiettivo di contribuire a una **sensibilizzazione verso l'integrazione positiva delle persone LGBT.**

Mi focalizzo su questo secondo network perché è un po' più recente. L'obiettivo ultimo è che i collaboratori LGBT attuali e futuri possano vivere, se lo vogliono, in maniera serena la loro personalità all'interno dell'azienda, e che lo possano fare senza auto crearsi delle barriere. E anche su questo aspetto c'è una responsabilità sociale d'impresa all'esterno oltre che all'interno dell'azienda. La settimana scorsa sono stato a Bologna a inaugurare la sede di MigraBO, un'associazione di volontari che, senza alcun finanziamento, contribuisce ad aiutare i profughi e migranti LGBT ad ottenere l'asilo politico perché nei loro Paesi rischierebbero l'incarcerazione o la condanna a morte esclusivamente per il proprio orientamento sessuale. Bticino, come prima ed unica azienda, ha fatto una donazione a MigraBO, che ha loro permesso di avere una sede di appoggio dove incontrare e assistere i migranti LGBT nella preparazione delle **ratiche per il riconoscimento dello stato di rifugiati.**

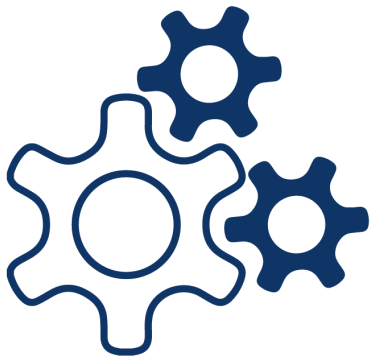
Un'ultima domanda più personale: c'è un aggettivo, un termine che contraddistingue Lucio Tubaro come Manager e perché?

Più che un aggettivo direi una breve frase: **"mettersi sempre in discussione"**. E' importante anche nei ruoli apicali non sentirsi mai arrivati, specie nel contesto attuale e non solo per la pandemia; **fondamentale chiedersi sempre che cosa si possa fare di meglio o di diverso, è una chiave di lettura per una gestione efficace e per evitare il rischio di costruire dei modelli consolidati che rischiano poi di bloccare il funzionamento innovativo della funzione Hr e delle aziende oggi.** Forse venti/trent'anni fa era più possibile sopravvivere con dei modelli precostituiti perché il ritmo era più lento, perché le innovazioni avvenivano in maniera molto più progressiva. Oggi, per restare a galla, è importante una rimessa in discussione continua a tutti i livelli e anche e soprattutto ai livelli apicali dell'organizzazione.

Grazie!

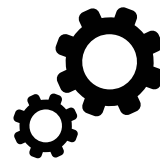


sede BTicino





PARTNER GIDP



LAW&HR, DA CRISALIDE A FARFALLA

A POCO PIÙ DI UN ANNO DALLA NASCITA DELLA RIVISTA,
ARRIVA IL NUOVO PROGETTO LAW&HR WEB

LAW&HR è la rivista quindicinale edita da Seac, nata a gennaio 2021 e destinata ai giuslavoristi, ai manager HR ed a tutti coloro che vogliono approfondire i temi dell'economia e della gestione dei rapporti di lavoro: teamwork, recruiting, big data, generations e molto altro.

Poco dopo aver compiuto un anno di vita, il Centro Studi della normativa lavoro del Gruppo Seac ha dato vita a un nuovo progetto, **LAW&HR Web**, un portale a supporto ed integrazione della rivista. Il sito può essere consultato gratuitamente ed offre la possibilità di accedere a parte dei contenuti della rivista, ma fornirà anche molti materiali inediti: **video, podcast, interviste e news**

appositamente creati, nativamente digitali. Il progetto è ambizioso, con ben tre programmi video in arrivo: **"People"**, nel quale la redazione incontra un personaggio di rilievo nel mondo legale, HR o labor; **"HR Human Rock"**, che approfondisce in ogni puntata una tematica del mondo HR, con taglio innovativo; e poi c'è **"Anna al quadrato"**, l'appuntamento che affronta un caso labor law dal punto di vista pratico, partendo dal problema per arrivare alla soluzione.

Ma non ci sono solo video: nei **podcast** di Law&HR Web si affrontano argomenti legati al mondo del lavoro e delle risorse umane, cercando di offrire spunti di riflessione grazie all'intervento di prestigiosi ospiti.

Inoltre, ogni giorno una **news**, legata a fatti di stretta attualità, o un **approfondimento** con link verso articoli contenuti in siti web stranieri specializzati.

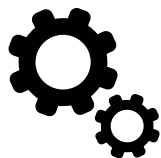
Sul sito saranno consultabili le **interviste di maggiore interesse o realizzate con personaggi** di spicco, tratte dalla rivista LAW&HR.

E ancora, le rubriche dedicate alla **giurisprudenza**, che contengono commenti autorevoli a sentenze di rilievo nel mondo labor, e ancora **editoriali** e **"In pratica"**, l'appuntamento con un caso pratico risolto.

Il sito è già online ed è consultabile all'indirizzo <https://lawhr.seac.it/>



NUOVO
PORTALE
LAW&HR



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.



ASSOCAAFF



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