

HR FOCUS

MAGAZINE



INTERVISTA A MAURIZIO BERRUTTI

GROUP GOVERNANCE AND
REGIONAL HR SR DIRECTOR
EPTA GROUP

INTERVISTA A JACOPO CIRIO

CO-FOUNDER E
DIRETTORE OPERATIVO
SONIRICO



INTERVISTA A MAURIZIO BERRUTTI

Group Governance and Regional HR Sr Director EPTA GROUP



DI MARINA VERDERAJME

Ci racconti il tuo percorso in ambito HR

Attualmente ho una responsabilità di gruppo per quanto attiene la Governance HR, che in Epta significa coordinamento delle principali attività sindacali anche attraverso il CAE, oltre che una stretta partnership con Legal e Business su tematiche quali ad esempio whistleblowing o conflitto di interessi. Sono anche HR Business Partner su una delle due macro regioni in cui Epta ha diviso l'Europa e ho una responsabilità di HR diretta su due Business Units che si posizionano in maniera trasversale rispetto a EMEA. In questo caso parliamo di After Sales e Food & Beverage.

Partendo dall'inizio, il mio primissimo lavoro è stata un'esperienza non HR. Mi occupavo di quello che oggi potremmo definire controllo di gestione e analisi dei costi, con particolare riferimento alle dinamiche di fabbrica. Dopo alcuni anni in cui mi sono occupato di quest'attività, mi è stata offerta la possibilità di fare un'esperienza in ambito risorse umane, nella medesima azienda. Si trattava di una realtà ancora di dimensioni abbastanza limitate ma in crescita, che necessitava di porre le basi per la costruzione di una funzione risorse umane al tempo sostanzialmente inesistente: si trattava di definire ed implementare procedure, sistemi, stabilire regole, contribuire all'identificazione dei talenti e al loro sviluppo, sino a tutte le attività prettamente amministrative.

A quel tempo probabilmente avevo dimostrato buone doti di definizione ed implementazione dei processi, quindi mi è stato chiesto se fossi interessato a sviluppare questa nuova attività.

Ho iniziato la mia esperienza in EPTA nel 2013, dapprima ricoprendo il ruolo di Direttore Risorse Umane di uno dei siti italiani del Gruppo, quello di Casale Monferrato.

Successivamente sono diventato

responsabile di tutta l'Amministrazione HR in Italia, comprendente 5 diverse legal entities. Sono quindi diventato Direttore HR Italia. Nel corso del 2022 ho lasciato la Direzione HR Italia per ricoprire analogo ruolo a livello EMEA, per circa due anni e mezzo. Parallelamente, oltre ad essere HR Business Partner delle funzioni Commerce e After Sales, sempre in EMEA, sono stato Responsabile di Compensation & Benefit di Gruppo per poi approdare al ruolo attuale.

Quanto ti sono servite le tue prime esperienze professionali?

Le direi che mi sono servite in modo particolare a forgiare un approccio strutturato e ordinato dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro.

A proposito di organizzazione del lavoro, come ha visto cambiare le aziende anche a seguito delle grandi crisi che stiamo attraversando?

Intanto faccio una fotografia, che può essere utile, del gruppo per cui attualmente lavoro. EPTA è una multinazionale di proprietà italiana, appartenente a due famiglie di imprenditori. In questo momento siamo circa 8 mila dipendenti, con una presenza diversificata che va dalle Americhe, Nord, Centro, Sud, passa attraverso l'Europa, in cui abbiamo la massima concentrazione di aziende e dipendenti, il Medio-Oriente, per arrivare in Asia-Pacific. Parliamo di oltre 40 società presenti nelle diverse aree geografiche e con un fatturato di circa 1,7 miliardi di euro.

Rispetto alle crisi, sia economiche che la pandemia, siamo stati in grado di affrontarle senza ripercussioni se non di breve periodo:



MAURIZIO BERRUTTI
Group Governance and Regional HR Sr
Director EPTA GROUP

lavorando infatti nel settore della refrigerazione commerciale (il corebusiness consiste nella fornitura di prodotti e servizi per la grande distribuzione, principalmente supermercati) Abbiamo beneficiato del fatto di essere legati ad un settore di attività che non ha mai smesso di lavorare. Certamente i primi 6 mesi del 2020 sono stati molto complicati, ma già nella seconda parte dello stesso anno abbiamo registrato un buon recupero, per poi fare ancora meglio durante l'anno successivo.

Durante le crisi economiche, penso per esempio al 2008, ho avuto la fortuna di lavorare in un'azienda che è riuscita ad affrontare bene la situazione e che in quel momento si trovava all'interno di un ciclo economico positivo. Non abbiamo sofferto tantissimo. EPTA stessa ha una storia che nasce nel 2004, ed è una storia solo di crescita.

Quante generazioni avete in azienda? Qual è l'approccio al lavoro e al cambiamento da parte delle diverse generazioni?

Oggi il cambiamento è parte della quotidianità. La velocità di trasformazione dell'ambiente che ci circonda è aumentata in maniera esponenziale con lo svilupparsi della

tecnologia. Questo indubbiamente genera difficoltà che appaiono particolarmente marcate quando si analizza il tema intergenerazionale.

Io credo che se vogliamo provare a comprenderle dobbiamo partire dalle diverse esigenze che le diverse generazioni hanno. Per esempio, la mia generazione partiva dal concetto di dover organizzare la propria vita personale in funzione del lavoro con la consapevolezza che il percorso di carriera si costruisce con tempo, pazienza e costanza. Le nuove generazioni hanno aspettative diverse. Spesso cercano un lavoro con caratteristiche di adattabilità rispetto alle esigenze individuali e personali. Si è ribaltato il concetto.

Il fattore tempo oggi è percepito in maniera diversa rispetto a una volta. Vorrei sottolineare che la mia è un'analisi priva di giudizio: sto dicendo che le situazioni sono diverse, non che una sia meglio o peggio rispetto all'altra. Io credo che le aziende e Managers devono essere bravi e preparati nell'intercettare e nel dare risposte diversificate.

Mi piacerebbe pensare a una sorta di catalogo di prodotti per i dipendenti dove ciascuno sceglie sulla base delle proprie esigenze. A prescindere dal metodo scelto, credo però sia importante creare una convivenza intergenerazionale che possa da un lato consentire il trasferimento di competenze, essenziale per la salute dell'azienda, dall'altro costituire un arricchimento dell'ambiente lavorativo e un conseguente miglioramento delle performance aziendali: esattamente ciò che stiamo cercando di fare noi in azienda.

La convivenza fra persone di generazioni diverse oltre ad essere un'esperienza di team-working, dovrebbe anche costituire un vantaggio competitivo nei confronti dei clienti in quanto consente all'azienda di intercettare più agevolmente esigenze diverse provenienti da clienti con caratteristiche diverse.

C'è poi un tema di inclusività e rispetto, entrambi a mio avviso necessari alla coesistenza delle diverse generazioni. Ad esempio, io vedo che i giovani sono disposti a percepire il lavoro come qualcosa che può anche essere svolto H24, a condizione di avere orari flessibili e di organizzare non più la propria vita rispetto al lavoro ma l'opposto. Il work-life balance non è più un plus ma diventa un elemento fondamentale attraverso il quale le condizioni di lavoro costituiscono a tutti gli effetti una moneta di scambio.

Qualche esempio di progetti che state promuovendo per rendere l'azienda più inclusiva rispetto alle esigenze e bisogni di generazioni diverse?

Per esempio il tema smart-working: siamo partiti con un progetto di smart-working che coinvolgeva 40 persone, oggi in Italia siamo in 2000. Siamo partiti nell'ottobre del 2019, un progetto pilota che doveva trarre i 6 mesi, poi si sarebbero tratte le conclusioni per capire se funzionasse o meno. 2 giorni alla settimana a casa su 5.

A febbraio 2020, con l'arrivo della pandemia ci siamo trovati con l'esigenza di dover estendere in maniera rapida ed esponenziale il progetto. Ad oggi non solo non siamo tornati indietro rispetto alle scelte effettuate, ma abbiamo migliorato molto il modello. Abbiamo un modello di smart-working al 50%, leggermente di più di quello che era inizialmente, ma su base mensile, con la possibilità per il dipendente di modulare a propria scelta la modalità di svolgimento dello smart-working, pur in un framework di regole definite. Ad esempio io potrei fare 15 giorni di smart-working e 15 consecutivi giorni in ufficio. Le giornate di trasferta, lavoro fuorisede, ferie o assenza generale, sono considerate giornate di ufficio. La flessibilità è aumentata.

Questo modello è esteso su tutta la popolazione su cui è applicabile: va da sé che essendo Epta un'azienda

manifatturiera, a chi ha un ruolo strettamente legato alla fabbrica, il modello dello smart-working non è applicabile.

Quali altre azioni a beneficio della sostenibilità?

Se parliamo di Diversity&Inclusion, EPTA ha iniziato da diversi anni un percorso che si è sviluppato attraverso attività diverse e che nel febbraio di quest'anno ha portato all'ottenimento della Certificazione di Parità di Genere in Italia. Un insieme di azioni che hanno contribuito a far sì che l'ambiente di lavoro potesse essere vissuto come un ambiente dove le persone si sentano rispettate, supportate, libere di esprimere la propria opinione. Per fare alcuni esempi, abbiamo erogato moltissime ore di formazione sul tema della Diversity, svolto programmi di mentorship al femminile, sottoscritto il Manifesto "Valore D", iniziativa quest'ultima che ha consentito di entrare a far parte di un network di imprese il cui fine ultimo è favorire la parità di genere e la cultura inclusiva. Stiamo inoltre lavorando sul tema del gender pay gap attraverso iniziative diverse: posso dirti che in Italia già lo abbiamo azzerato e stiamo estendendo le iniziative su tutte le società del gruppo.



Nella prima parte di quest'anno è stata diffusa una policy di linguaggio inclusivo, un documento che mira a sensibilizzare tutti i dipendenti del gruppo ad utilizzare modalità comunicative attente all'inclusività e che evitino l'utilizzo di termini che possono avere effetti negativi sulle persone, tenendo conto delle diverse culture.

Come sai GDP ha dedicato quest'anno a Generazioni in azienda, e la seconda edizione del Rapporto Best Practices con focus sulla diversità generazionale e il rapporto con AI. Qual è la vostra esperienza?

Noi stiamo iniziando adesso ad affrontare l'argomento, sia a livello di gruppo, sia più specificamente nell'ambito della funzione HR. Recentemente ho partecipato ad un workshop proprio sul tema dell'AI in ambito HR. In quella occasione mi sono reso conto che più pensavamo a possibili applicazioni, più le opportunità si moltiplicavano. Non solo recruiting o amministrazione del personale, le possibilità sembrano essere infinite, e probabilmente occorrerà far sedere allo stesso tavolo chi conosce il problema con chi sa come utilizzare l'AI: si tratta spesso di mondi diversi che possono produrre risultati eccellenti solamente nel momento in cui si incontrano e tra di essi collaborano.

Guardando ai prossimi mesi, posso anticipare che il Comitato D&I a Settembre lancerà, a livello di Gruppo, una Reverse mentorship, proprio per facilitare l'apprendimento vicendevole tra generazioni, ed in merito alle applicazioni dell'AI abbiamo intervistato diverse start up per definire i progetti del futuro, tra cui ad esempio esperienze Immersive Training per i nostri tecnici, una intranet con funzioni inclusive (ad esempio per persone altoniche, miopi...) oltre ad aver creato un team di HR Analytics orientato alla predittività dei dati. Personalmente non condivido l'idea, né tanto meno il

il timore, che l'Intelligenza Artificiale possa togliere posti di lavoro.

Dal mio punto di vista cambierà la tipologia di lavoro, vi saranno ruoli nuovi ed altri verranno meno, esattamente come accaduto in passato a fronte di precedenti rivoluzioni tecnologiche. I lavori con minore valore aggiunto saranno probabilmente i primi ad essere sostituiti con altri di maggiore valore aggiunto.

Come non abbiamo visto situazioni drammatiche con lo sviluppo tecnologico in passato, così non vedo situazioni drammatiche nei prossimi anni.

Quanto è importante per te il confronto in ambito associativo?

Il network è fondamentale, avere la possibilità di confrontarsi è di massima importanza. Penso che in particolare, in una funzione come la nostra, in cui spesso si è o ci si sente soli, avere un network consente di capire che invece non lo si è, che ci sono altri con i quali condividere le proprie esperienze e che hanno vissuto o stanno vivendo situazioni analoghe.

Una nota personale, qualcosa che ti dà energia per il tuo lavoro al di fuori dall'ambito lavorativo?

Nel tempo libero mi piace fare attività subacquea, con bombole e autorespiratore. Attraverso la subacquea si impara a gestire meglio lo stress, si sviluppa un maggiore autocontrollo, si migliora la capacità di pianificazione delle attività ed infine ci si mette ogni tanto alla prova nella capacità di gestire gli imprevisti. Il tutto in un ambiente che non è il tuo ambiente naturale. Una serie di insegnamenti che possono trovare applicazione in ambito lavorativo.



INTERVISTA A JACOPO CIRIO- CO-FOUNDER E DIRETTORE OPERATIVO SONIRICO

Da dove nasce l'idea di Sonirico?

L'idea di Sonirico nasce essenzialmente da una domanda che potrei riassumere in questi termini: *se il sonno è uno dei pilastri della nostra esistenza e benessere e possiamo almeno un terzo della nostra vita dormendo, perché, soprattutto in Italia ma un po' ovunque, ci si occupa così poco del tema?* Diamo un po' per scontato il fatto che si debba dormire bene e in alcune fasi della nostra vita tendiamo ad accettare che si dorma male, ma non è assolutamente dovuto. Nonostante sempre più studi scientifici lo confermino, ancora oggi, l'attenzione rivolta al benessere del nostro sonno è una dimensione di cui ci si occupa troppo poco.

Sonirico nasce da un'esperienza personale legata al sonno o da una legata al percorso professionale?

Sonirico nasce da un gruppo di 4 persone con esperienze professionali eterogenee e molto diverse tra di loro.

Per quanto mi riguarda, il mio primo "bivio" fu la scelta dell'università, che mi vide in dubbio tra un percorso psicologico ed uno filosofico. Il mio cuore mi portò a laurearmi in filosofia, ma per non perdere l'aspetto più psicologico che comunque mi affascinava, mi diplomai successivamente seguendo un Master in Counseling Filosofico. Professionalmente mi sono occupato di Welfare Aziendale, Wellbeing e Sanità Integrativa.

Ci sono poi nei miei soci altre tipologie di tipologie di esperienze e professionalità.

Nasciamo da un sostrato abbastanza diversificato, da esperienze strettamente legate al mondo del sonno, al mondo del marketing, fino ad esperienze manageriali in grandi realtà e multinazionali.

Abbiamo costruito Sonirico partendo da spinte e punti di vista molto differenti, cosa che abbiamo cercato di trasmettere tramite la varietà di iniziative e modalità con le quali proponiamo le nostre soluzioni sia sul versante privato, nel caso di persone singole che si rivolgono a noi, sia sul versante aziendale.

In ambito professionale quali possono essere i suggerimenti principali per le aziende e gli HR?

In azienda, si può fare molto. Partirei da alcuni dati statistici. In Italia, nella popolazione adulta, una percentuale vicina al 30% - quindi assolutamente rilevante - soffre di una problematica relativa alla dimensione del sonno. Statistica che ovviamente vale anche nella dimensione aziendale - essendo le aziende "costituite da persone". Per citare altri dati che riteniamo interessanti, un paio di anni fa è stato prodotto un grosso report sull'ambito dell'insonnia da RAND Europe, un'associazione no-profit, dove si è cercato di evidenziare gli oneri sociali dell'insonnia, oltre alle problematiche e difficoltà personali. Tra i tanti dati emersi ne cito solo due: *da un lato il fatto che un lavoratore con insonnia severa ha un rischio 8 volte maggiore di incorrere in incidenti*

sul lavoro, dall'altra parte che l'insonnia cronica può portare fino a 50 giorni di perdita di produttività all'anno potenziale (lo studio considerava sia l'assenteismo sia il presentismo, ovvero quando una persona si trova sul luogo di lavoro e non era in grado di lavorare in modo efficace).

Di conseguenza, sia per importanza del tema (e degli impatti) sia per rilevanza statistica, riteniamo che le funzioni di Direzione delle Risorse Umane dovrebbero occuparsi del sonno in azienda, avendo questo oggettivamente un impatto, sia sul versante del benessere personale della persona, sia sul versante organizzativo.

Un altro aspetto che è particolarmente significativo è che il sonno è assolutamente trasversale, riguarda tutti indistintamente. Occuparsi di questa tematica può offrire alle aziende un'opportunità di iniziativa estesa di "people care".

Per entrare nel vivo della sua domanda, da un lato "cosa si può fare" diventa in primo luogo un approccio legato alla *sensibilizzazione e alla formazione dei lavoratori*. È una tematica che dovrebbe ricevere molta attenzione. Strutturare percorsi di sensibilizzazione all'interno della dimensione aziendale è un passo importante per permettere una maggiore consapevolezza nei lavoratori e offrir loro conoscenze utili a migliorare la qualità del proprio riposo.

Successivamente si possono mettere a disposizione dei lavoratori *percorsi individuali di orientamento e screening rispetto al sonno*. In merito a questo aspetto, le aziende con le quali collaboriamo si orientano nell'offrire accesso a servizi di questo tipo per i lavoratori, direttamente o all'interno di una cornice più ampia organizzata in "Campagna medica aziendale": in questo secondo caso spesso offriamo un innovativo servizio di screening del sonno che permette un monitoraggio strumentale non invasivo su più giorni h24 e un confronto con un nostro esperto.

Concludendo, mi sento di dire che il sonno ci riguarda tutti - indistintamente - ed è un elemento base della nostra esistenza. Senza di esso ci diventa impossibile fare tutto il resto, diventa complicato vivere una vita piacevole e di benessere all'interno di una dimensione privata, personale e familiare ma anche



**JACOPO CIRIO
CO-FOUNDER E
DIRETTORE OPERATIVO
SONIRICO**

poter prestare con serenità, professionalità, efficacia ed efficienza la propria prestazione lavorativa in un contesto aziendale.

Nell'ambito del well-being in azienda si potrà proporre la "pennichella" pomeridiana?

È un tema sul quale alcune realtà aziendali hanno fatto alcune sperimentazioni. Alcune tipologie di pisolini, soprattutto quelli molto brevi, spesso definiti "flash", da 5 minuti o quelli che entrano nella dimensione del quarto d'ora, 20 minuti al massimo possono avere un impatto sulla diminuzione dello stress, della fatica, aumentare la vigilanza e ci può riportare un alto livello energetico.

La cosa è diversa con pisolini di durata più lunga. In questo caso si può entrare in un vero e proprio ciclo di sonno e si potrebbe avere in qualche modo delle ricadute negative sulla dimensione notturna.

Mi permetto di proporre un'altra suggestione che può sembrare distante, ma che c'entra con quello che mi ha portato all'attenzione. Pensiamo, ad esempio, a tutti quei lavoratori che prestano un'attività lavorativa su turni: per loro è evidentemente previsto che debbano svolgere la loro prestazione lavorativa con uno sfasamento costante del ritmo sonno-veglia. Possono capitare settimane dove c'è una prestazione lavorativa diurna, una settimana

pomeridiana e una notturna. Su queste tipologie di profili, in relazione alla difficile gestione del ritmo sonno-veglia, diventa centrale una opportuna gestione degli orari del riposo, spesso introducendo anche pisolini soprattutto nella preparazione alla modifica del turno.

Su queste tipologie di popolazioni spesso svolgiamo attività sia di natura formativa o sia di “coaching” per meglio armonizzare la vita e il riposo di queste persone con la prestazione lavorativa che devono svolgere.

Dunque, l'ambito del sonno rientra a pieno titolo tra le attività di gestione dell'HR per educational, formazione, coaching e benessere dei propri collaboratori. Rientra anche nel Welfare?

Assolutamente sì. Da un lato perché riguarda *l'ambito del benessere personale, dall'altra parte perché si potrebbero strutturare iniziative che rientrano nell'ambito dove il legislatore ha previsto delle defiscalizzazioni per la messa a disposizione di soluzioni a favore della generalità dei lavoratori.* Spesso sviluppiamo progettualità per aziende che già offrono iniziative di Welfare aziendale alle proprie persone.

Ci vuole raccontare qualche caso aziendale che avete seguito?

Cito due casistiche di attività aziendali che hanno prodotto due tipologie di programmi molto differenti l'uno dall'altro.

Il primo caso ha riguardato una realtà aziendale di circa mille dipendenti prevalentemente impiegatizia e con ampia presenza di profili manageriali, ma con una certa diversificazione interna. In loro è nata da subito l'esigenza di andare a mappare la situazione complessiva della popolazione aziendale: si è strutturata un'indagine, uno screening complessivo attraverso strumenti di survey, ma non solo, per verificare il punto zero in merito alla qualità del sonno delle loro persone. I dati raccolti sono stati messi a disposizione dall'azienda in forma aggregata per poi strutturare delle iniziative verticali di educational, su tipologie di popolazione specifica.

Il secondo caso ha riguardato un'azienda, in cui la popolazione aziendale è prevalentemente composta da personale “turnista”: in questo caso è stato fatto un lavoro importante di formazione e sensibilizzazione a favore di tali lavoratori, per poi svolgere successivamente attività one-to-one, di mappatura della qualità del sonno e coaching. Il lavoratore turnista interessato a migliorare la qualità del suo riposo ha potuto accedere a un coaching a cadenza settimanale che gli ha permesso di organizzare in modo più efficace il proprio rapporto con la dimensione sonno-veglia.

Grazie Jacopo!

HR FOCUS

MAGAZINE



**HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:
G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersettoriale 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 Gaetana Agnesi n° 3
20135 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it

PARTNER G.I.D.P.



PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE

DIRETTORE RESPONSABILE: MARINA VERDERAJME

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