
GRUPPO MEDIOBANCA

Intervista a Fabio Pierpaoli Direttore Risorse Umane di Compass, CheBanca!, Futuro e MBCredit Solutions - Gruppo Mediobanca

A cura di Giulia Novelli, Cecilia Preti e Camilla Trainotti

Fabio Pierpaoli si laurea in Giurisprudenza all'Università di Parma e durante gli studi accademici matura un forte interesse per il diritto del lavoro.

Dopo la laurea, entra in BMW Italia, dove si occupa inizialmente di contratti di leasing e vendita e poi, col tempo, si avvicina al mondo delle Risorse Umane.

La sua ambizione e la volontà di mettersi in gioco in diversi ambiti lo spingono ad intraprendere una nuova esperienza nelle Risorse Umane in Pirelli, dove, per poco più di due anni, è Responsabile di Sviluppo, Selezione e Formazione del Personale.

Il desiderio di crescere professionalmente e la fame di conoscenza lo spingono verso nuove sfide: nel 2001 entra nel Gruppo Mediobanca come Responsabile delle Risorse Umane di alcune società controllate.

Da allora la sua sfera di responsabilità è cresciuta e oggi è Direttore delle Risorse Umane di Compass, CheBanca!, Futuro e MBCredit Solutions.

Quali insegnamenti ha tratto dal mondo industriale e ha portato con sé nel mondo della finanza?

Il mondo industriale è interessante e formativo perché porta con sé tutta una serie di tematiche. Lavorando nello stabilimento di Bollate di Pirelli, ad esempio, ho avuto l'occasione di stare a contatto con i lavoratori in fabbrica, persone che avevano vissuto gli anni della contestazione, del terrorismo, gli Anni di piombo, permettendomi di conoscere così la loro visione.



Sicuramente era un lavoro complicato, che richiedeva ritmi elevati. Tuttavia sono stati anni profondamente formativi e molte delle cose che ho appreso le ho poi portate con me nel mondo della finanza, un mondo a parte, con profili formativi e professionali totalmente diversi. Ancora oggi, lavorando, imparo qualcosa di nuovo.

Mi colpisce molto sapere che ha vissuto il suo percorso professionale come un percorso formativo.

È così. Dopo vent'anni in questo gruppo, ancora oggi imparo qualcosa di nuovo, cerco nuovi stimoli.

Questo è per me essenziale: quando si raggiungono posizioni manageriali spesso si perde l'operatività, si ha più un ruolo di sintesi.

Ma nessuno è necessario e insostituibile, bisogna ricordarsi di dare sempre un valore aggiunto.

Per me, ciò da cui bisogna sempre scappare è l'area di comfort, cui arrivi quando impari a svolgere ogni compito e a portarlo avanti senza correre rischi.

“

Un professionista deve continuare ad imparare, a sperimentare, a trovare nuovi spazi per dare il suo contributo.



Purtroppo l'area di comfort altro non è che l'anticamera per non essere più necessario.

Un professionista deve continuare ad imparare, a sperimentare, a trovare nuovi spazi per dare il suo contributo.

Penso che la mia crescita professionale sia dovuta anche a questo: ho sempre avuto l'obbligo di imparare, avevo responsabilità crescenti, come se fossi sempre in rincorsa: dovevo essere sempre in grado di padroneggiare ciò che mi veniva affidato.

Oggi che ha un ruolo dirigenziale, di cosa si occupa?

La parte centrale del mio lavoro è ricercare le soluzioni e attuare le strategie migliori per la mia organizzazione, confrontandomi quotidianamente con gli altri direttori a capo delle principali funzioni aziendali.

Occuparsi di Risorse Umane è un lavoro in un certo senso scomodo: se dovessi usare una metafora calcistica direi che bisogna essere al tempo stesso il portiere e l'allenatore.

“

Occuparsi di Risorse Umane significa essere da una parte il portiere, dall'altra l'allenatore

Il portiere perché non ci si accorge della sua esistenza finché non prende un gol.

L'allenatore perché deve confrontarsi con gli spettatori che si sentono chiamati a dire la loro, credendosi più competenti dell'allenatore stesso.

Lo stesso accade per le Risorse Umane: non è considerata una funzione di linea e le altre funzioni si sentono libere di intervenire nel suo operato.

Credo che questo sia dovuto al fatto che noi HR non ci occupiamo di una scienza esatta.

Dopotutto, ogni manager ha al centro della sua attività la gestione delle persone e in virtù di questo ritiene sempre di poter dire la sua.

Ciò che è veramente importante, quindi, è diventare indispensabili per l'organizzazione.

Questo richiede un forte investimento in termini di sviluppo, ma non solo: bisogna anche saper dimostrare ripetutamente la validità e la correttezza del nostro operato.

Il rischio è quello di essere relegati a meri esecutori delle decisioni prese da altre persone.

Come deve porsi la funzione HR per essere percepita come centrale all'interno dell'organizzazione?

La funzione HR assume la stessa importanza in qualsiasi organizzazione, indipendentemente dal settore in cui opera.

Bisogna però continuare ad investire risorse ed energie affinché internamente all'organizzazione si percepisca l'importanza delle Risorse Umane.

Molto dipende anche da quanto siamo capaci di interpretare il nostro ruolo: si basa tutto sull'essere in grado di creare rapporti di fiducia e coltivarli nel tempo.

La funzione HR è quella che implica una maggiore necessità di fiducia: i rapporti con i vertici aziendali, infatti, si basano essenzialmente su questo.

In quanto HR dobbiamo essere coinvolti nelle decisioni e indirizzarle: dopotutto gestiamo il fattore umano.

La buona gestione delle persone è ciò che determina veramente il successo di un'azienda.

Quali sono le caratteristiche necessarie che deve possedere chi lavora in quest'ambito?

Per essere centrali nell'organizzazione e ottenere soddisfazioni professionali, devono esserci almeno tre presupposti: ambizione, impegno e preparazione.

L'ambizione è il motore che spinge le persone a non accontentarsi.

Soprattutto nei primi anni della vita lavorativa è importante impegnarsi costantemente e compiere le proprie scelte con coraggio, anche se questo implica inevitabilmente dei rischi.

Studio e preparazione sono poi essenziali: è fondamentale cogliere ogni stimolo per poter accrescere la propria conoscenza.

Se si investe su questi tre presupposti, si viene sicuramente ripagati.

“

Ambizione
Impegno
Preparazione

Qual è la parte del suo lavoro che preferisce e quella che le piace meno?

Sicuramente ciò che mi piace meno è quando il ruolo della funzione HR viene erroneamente interpretato.

Credo che la direzione giusta sia quella di raccogliere informazioni utili poi per rapportarle alla produttività, al lavoro.

Ma questo non si traduce semplicemente nel “parlare” con le persone: conoscere i propri dipendenti è importante, ma non siamo dei confidenti, degli amici.

Ciò che più mi coinvolge, invece, è sicuramente confrontarmi con i colleghi, con i direttori, sforzandomi sempre di mettermi nei loro panni, cercando di aiutarli a prendere le decisioni più giuste per l'azienda.

Cerco sempre di capire fino in fondo il core business dell'organizzazione per cui lavoro. In Pirelli, ad esempio, sono andato in fabbrica per vedere in prima persona come viene prodotto un pneumatico; in Compass, invece, sono andato nelle filiali per osservare e analizzare i meccanismi attraverso i quali aumenta la produttività.

Penso che capire il business sia essenziale per fare bene questo lavoro fino in fondo, dopotutto la direzione HR non è mai a sé stante.