

INTERVISTA A

RUGGERO RABAGLIA

HR Director Region Italy



A cura di
Giulia Novelli, Cecilia Aliai Preti

Ruggero Rabaglia si laurea in Economia e Commercio all'Università di Parma nel 1996.

Il suo interesse per le Risorse Umane nasce durante gli studi, così dopo la laurea decide di frequentare un corso di specializzazione a Milano che lo porta a fare uno stage presso l'Unione Industriale di Cremona. Entra in contatto con il Direttore del Personale di Ocme, azienda di Parma che si occupa di macchinari per imballaggio, da cui viene assunto come HR Specialist. Un'esperienza breve ma molto intensa che si conclude con una difficile procedura di mobilità che deve seguire in prima persona.

Subito dopo arriva la chiamata di Barilla: dal 2000 inizia un lungo percorso che lo porta a sperimentare e crescere professionalmente.

Inizialmente entra come HR Business Partner dello stabilimento di Parma. Avendo la possibilità di lavorare a Parma nell'*headquarter* di Barilla, l'idea è quella di sfruttare tutte le opportunità che questo comporta: dalla gestione dello stabilimento passa al mondo *corporate* come recruiter per poi rivestire nuovamente i panni di HR Business Partner ma in ambito *sales*.

In pochi anni si occupa prima di organizzazione, poi del marketing per il mercato Europeo e infine della logistica in Italia. Nel 2011 si trova davanti ad una nuova sfida: si sposta in Germania per ricoprire il ruolo di HR Senior Manager e seguire il Centro Europa. Nel 2013 torna in Italia e viene chiamato ad assumere il ruolo di HR Director della Supply Chain di sede, per poi diventare HR Director Region Italy nel 2017.

QUESTIONE DI SCELTE

Sono passati vent'anni dal suo ingresso in Barilla: cosa l'ha spinto a rimanere nella stessa organizzazione così a lungo?

Credo che per fare bene l'HR servano tre fattori fondamentali.

Innanzitutto, sono necessarie le **skills tecniche**: costo del lavoro, selezione, talent management, formazione, relazioni sindacali, diversity & inclusion e tanto altro. Il secondo elemento è il **business understading**, capire di cosa si occupa l'organizzazione, quali sono i processi di business fondamentali: questo perché il disegno organizzativo e la distribuzione delle risorse devono essere funzionali alla strategia di business.

Il terzo fattore è il **fit valoriale**: è difficile fare bene l'HR e mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio di sé, se non si crede nei valori della propria organizzazione. Questa è una delle ragioni principali per cui dopo ventun anni sono ancora in Barilla.

Al *fit* valoriale bisogna aggiungere l'aver avuto l'opportunità di vedere tante realtà diverse all'interno della stessa azienda, che negli anni è cambiata tantissimo, passando da essere un'azienda italiana ad una profondamente internazionale. Barilla mi ha offerto la possibilità di lavorare in diversi ambiti, di vivere un'esperienza all'estero e, al tempo stesso, di accrescere costantemente le mie responsabilità.

Aggiungiamo anche che è un'azienda della mia città, Parma. Questa azienda mi ha dato tantissimo!





DALLE FABBRICHE AL MONDO SALES

Quanto cambia il ruolo dell'HR tra queste due realtà?

Il mondo delle fabbriche e quello delle vendite hanno due similitudini: la **forte presenza di gerarchia** e la **misurabilità dei risultati ottenuti**. Ciò che invece le distingue, sono le caratteristiche personali di chi opera nelle vendite e di chi lavora in fabbrica. Nella fabbrica è certamente importante saper lavorare con le persone e guidarle, ma la parte centrale del lavoro è la tecnologia produttiva. Nelle vendite, invece, la componente tecnologica è decisamente minoritaria, solo di supporto. Ciò che è centrale è sapersi relazionare con le persone e con i clienti nello specifico.

“

l'HR svolge un ruolo superiore perché ha il compito di connettere i due mondi

”

Si potrebbe pensare che ciò che ho imparato nelle vendite non mi sia servito nelle fabbriche e viceversa. In realtà, l'HR svolge un ruolo superiore perché ha il compito di connettere i due mondi.

Nelle **fabbriche**, i lavoratori non sanno perché stanno producendo, perché devono cambiare i ritmi produttivi o modificare i formati. Nessuno glielo ha spiegato. Non hanno idea della competizione che c'è sul mercato, la richiesta di consumatori e clienti.

Chi lavora nelle **vendite**, invece, non capisce perché le fabbriche non siano pronte a rispondere ad un cambio di domanda da un giorno con l'altro. Non sanno che bisogna pianificare i metodi produttivi, che le linee richiedono manutenzione, che nei weekend vanno sanificati gli impianti. Non lo sanno perché nessuno glielo ha spiegato.

Sono due mondi che rischiano di restare separati. Credo che l'HR possa essere d'aiuto ad entrambi, mettendoli in contatto e spiegando agli uni le ragioni degli altri. Avere imparato qualcosa da entrambe le realtà mi è stato davvero utile e mi ha dato una visione d'insieme.



ESSERE HR IN BARILLA

Cosa significa ricoprire il ruolo di HR in Barilla?

In Barilla si può ricoprire il ruolo di HR nel migliore dei modi solo nel momento in cui si comprendono i **valori** dell'organizzazione e si cerca di far rientrare nell'agenda del top management anche i temi relativi al *people*. Questo è sicuramente più facile quando gli azionisti piuttosto che il management hanno sensibilità verso questi temi. Non è detto che un HR possa incidere sulla cultura e sui risultati di un'azienda: la capacità di influenzare dipende dalle proposte che si fanno e da come vengono fatte.

L'autorevolezza è importante in qualsiasi organizzazione. Diciamo che il *fit* valoriale può aiutare a rendere il nostro lavoro più efficace, ma sicuramente un HR che non ha grande credibilità non ha molte prospettive di successo.



RESPONSABILITÀ SOCIALE

Oggi alle imprese è richiesta una maggiore responsabilità nei confronti della società in termini di inclusione, sostenibilità ambientale e sociale. Che ruolo gioca la funzione HR rispetto a questo nuovo impegno sociale?

La **responsabilità sociale** delle aziende è senz'altro un *trend* in crescita: può solo aumentare l'attenzione della società nei confronti di quello che un'azienda compie a prescindere dalla qualità del prodotto. Tuttavia, ci sono anche molti casi di **greenwashing**, ovvero quell'ecologismo di facciata per cui le aziende costruiscono un'immagine *ecofriendly* di sé, quando in realtà svolgono attività che hanno effetti dannosi per l'ambiente.

Se per il business di un'organizzazione la responsabilità sociale è importante tanto quanto i criteri di efficienza e di qualità, le politiche del personale sono sicuramente importanti per aiutare ad ottenere una buona reputazione.

I turni di lavoro, l'attenzione alla sicurezza nelle fabbriche, le politiche retributive, i benefit, le coperture assicurative offerte ai dipendenti, il *wellbeing* aziendale: sono tantissimi gli aspetti del mondo HR che impattano sulla reputazione dell'azienda.



LE PROSSIME SFIDE

Quali pensa che saranno le sfide che dovranno affrontare gli HR del futuro?

Credo che un impatto fortissimo sul contesto lo darà la **tecnologia**. Tanti lavori spariranno, tanti lavori cambieranno drasticamente, altri lavori nasceranno. L'HR dovrà essere bravo a gestire queste evoluzioni dettate dal contesto esterno, favorendo quindi l'acquisizione di **nuove competenze** – *upskilling, reskilling* – supportando queste transizioni e cercando di evitare impatti sociali rilevanti. Quindi, il buon governo della **transizione** del cambiamento penso sia per un HR la cosa più importante.



QUALCHE CONSIGLIO

Cosa consiglierebbe ai giovani che come noi iniziano ad affacciarsi al mondo del lavoro?

Per prima cosa, **scegliete quello che vi piace**, come lavoro ma anche come azienda se ne avete la possibilità. Meglio spendete il vostro tempo, meglio è per voi. La vita è vostra e non delle aziende che vi assumono.

Secondo, **impegnatevi tantissimo ad apprendere sempre e non smettete mai di farlo**, perché non ci sarà mai un momento in

cui saprete tutto: quello che sapete oggi non è quello che vi servirà domani.

Poi, **prendetevi dei rischi, provate, sperimentate**. Sappiate fin da subito che qualche cosa sbaglierete, solo chi non prova non sbaglia. Cercate di imparare dalle vittorie, però non abbiate paura delle sconfitte: stare ferme è il peggior errore che possiate fare.

Una cosa importante per chi vuole diventare un HR: è facile innamorarsi e apprezzare il lato bello di questo lavoro, tutti sono contenti di assumere, insegnare, dare aumenti. Però poi c'è anche quello che io chiamo **the dark side of HR**. Può capitare di dover procedere con una riduzione del personale, quindi di dover licenziare qualcuno. È meglio riflettere se emotivamente e moralmente si è disposti accettarlo o meno, perché anche questo è parte del nostro lavoro. Quando avevo 27 anni mi è capitato di dover procedere con un'importante riduzione del personale nell'azienda in cui lavoravo. Lo faccio o non lo faccio? Come faccio a farlo? Non ci riesco, non ce la faccio, non sono capace, non mi piace. Riesci a farlo solo se l'etica dell'impresa per cui operi è un'etica in cui credi. Alcune volte può succedere di trovarsi in situazioni in cui non si hanno alternative, e rimane solo questa soluzione.

“
*quello che sapete oggi
non è quello che vi
servirà domani*
”

