

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Dicembre 2024
181

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



L'Italia nel mondo, il mondo in Italia

**Creare leader pronti
ad affrontare il domani**
Come stanno cambiando i paradigmi
della formazione manageriale

**L'organizzazione piatta è anche
per le grandi imprese**
Superare il modello gerarchico
per sostenere la crescita

**Le nuove generazioni definiscono
un nuovo senso del lavoro**
Quando i valori contano
più dello stipendio



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Ilaria Mariotti

Intervista a Beatrice Baldaccini, Group Chief People e Brand Officer di UmbraGroup

Educazione americana

**L'esperienza in Usa
di una giovane imprenditrice
nel ruolo di Responsabile HR**

È stato una specie di Erasmus, quello svolto da Beatrice Baldaccini negli Usa. Una volta finita l'università e aver rinnovato la gestione dell'ufficio del personale dello stabilimento di Foligno, l'imprenditrice di seconda generazione dell'impresa tecnologie aerospaziali di famiglia UmbraGroup, fondata dal padre Valter, è volata in Michigan. Qui ci è restata tre anni, incrociando gli anni della pandemia, per gestire un'acquisizione d'azienda e un organico in parte nuovo. Il tutto portando Oltreoceano la propria famiglia (che nel frattempo si è allargata). Questa è la sua storia.

Lo scenario era quello di Saginaw: siamo in Michigan, negli Stati Uniti. Qui ha una delle sue sedi UmbraGroup, azienda che si occupa di tecnologie aerospaziali, la cui casa madre è a Foligno, in provincia di Perugia. È il 2018 e Beatrice Baldaccini, oggi Group Chief People e Brand Officer dell'impresa di famiglia, si trovò davanti uffici datati, risalenti per lo meno agli Anni 80 e dai colori un po' spenti. “La prima cosa che ho pensato è che quello fosse il primo investimento da fare, anche se l'azienda al momento non navigava in ottime acque”, ricorda Baldaccini. Ma il ragionamento era chiaro: “Il punto di partenza deve essere lavorare in uno stabilimento sicuro, pulito e anche bello; il che non è scontato”. È iniziata così l'avventura americana di Baldaccini, imprenditrice di seconda generazione, figlia di Valter, fondatore di UmbraGroup.

Negli Usa si parlava già di retention

L'idea di fondo era pure che non si potesse pensare di attirare nuovi talenti, ma soprattutto trattenere i propri se neppure lo stabilimento fosse all'altezza dell'organizzazione. L'operazione messa in piedi da Baldaccini, però, diede i suoi frutti. La riconversione, anche dei macchinari, allineò la sede estera con quella italiana: “Le persone hanno apprezzato di essere messe nelle condizioni di lavorare in ambienti puliti e in sicurezza”. Questo ‘biglietto da visita’ ha funzionato anche nel lungo termine, perché l'intenzione era assumere nuove persone e formarle. Come si dice, infatti, ‘prima di ricevere bisogna dare’: “Senza quella ristrutturazione le persone non ci avrebbero scelto. Gli altri riconoscono quello che fai e agiscono restituendotelo”.

Oggi è diventato ricorrente a queste latitudini, ma il tema *retention* negli Stati Uniti esisteva da anni. Ed è da lì che di solito si anticipano le tendenze. Per i giovani di allora era già normale saltare da un lavoro all'altro senza farsi troppi scrupoli. In UmbraGroup era, per di più, in atto l'acquisizione di un'azienda, la Thomson Aerospace & Defence. Andavano ricreati i contratti e anche a livello manageriale bisognava facilitare l'integrazione. Così, appena sbarcata negli Stati Uniti, il tema di come trattenere i talenti era prioritario nell'agenda di Baldaccini.

Il principale nodo era il rinnovo del contratto aziendale con i lavoratori. Ma una cosa è interloquire con i sindacati italiani, un'altra è farlo con quelli americani. “Hanno un modo di fare diverso, soprattutto nell'area del Michigan, dove c'è una grande tradizione in tal senso”. Nel nostro Paese il sistema prevede una contrattazione collettiva di riferimento, come nel caso

Foto di apertura

La sede di UmbraGroup a Foligno,
in provincia di Perugia



Di retention se ne parla da tempo negli Usa, Paese che anticipa le tendenze anche nel mondo HR; per i giovani d'Oltreoceano è normale 'saltare' da un lavoro all'altro senza farsi scrupoli

dei metalmeccanici; e poi un secondo livello, su singoli argomenti come premi di risultato, Smart working o gestione dei turni. Differente il caso statunitense: “Qui non ci sono contratti nazionali, quindi abbiamo gestito la situazione partendo da un vecchio contratto siglato tra il personale e l’azienda su tematiche circoscritte”. La principale novità è stata introdurre il principio di meritocrazia, che – al contrario di quanto si tenda a immaginare – non c’era; mentre erano piuttosto presenti parametri di avanzamento di carriera legati molto alla *seniority*. “Quello che abbiamo fatto è stato incrociare l’anzianità con le competenze e le responsabilità assunte dalla persona specifica; ed è stato il cambiamento più importante che abbiamo apportato”. Ma non è stato immediato. C’è voluto del tempo per farlo assimilare dai dipendenti. Il segreto? Averci messo la faccia.

Essere (fisicamente) presenti

Andare ogni giorno in azienda si è rivelato l’atteggiamento giusto, specie in una fase di *post management acquisition* in cui l’esigenza primaria era di creare un nuovo clima di fiducia. Il rischio che si corre altrimenti è che sul fronte opposto ci si convinca che dall’altro lato ci sia solo l’azionista principale e che non ci sia da aspettarsi granché. A fare la differenza, invece, è stata la presenza tutti i giorni sul posto di lavoro. “Non puoi far passare il messaggio che l’azienda sia stata comprata da qualcuno e poi sia gestita da altri. Per essere un vero *changemaker* bisogna impegnarsi e saper gestire in prima persona le conversazioni e conflitti che si creano, soprattutto all’inizio”, dice Baldaccini. Essere un leader, ma parte del gruppo. E non mettersi dall’alto a puntare il dito.

A pesare in quel caso era anche la barriera culturale tra due mondi completamente diversi. L’apertura mentale è l’approccio da tenere se l’obiettivo è creare un gruppo integrato. Sbagliato, al contrario, ergersi a capi assoluti, con la soluzione in tasca: “Bisogna saper ascoltare in prima battuta, poi proporre un cambiamento che porterà a risultati positivi di cui tutti beneficeranno e quindi convincere e dare fiducia in prima persona”. Nel caso

specifico il traguardo era riportare l’azienda in condizioni economiche sane. Ed è stato centrato.

Infatti, che il benessere dei dipendenti abbia conseguenze positive sull’andamento di un’azienda è facile da intuire. Un fattore che forse pesa ancora di più se in azienda sei l’imprenditore di seconda generazione. In questo caso diventa, secondo Baldaccini, una grande cartina di tornasole. “Organizziamo ogni anno meeting con i nostri fornitori. Uno di loro, del Nord, mi ha chiesto di recente: ‘Come riuscite a trattenere i talenti?’”, racconta Baldaccini. Quest’ultima è una criticità sempre più grande per le aziende, soprattutto quando si ha a che fare con le nuove generazioni. Il trucco è non mettersi sul piedistallo e guardare dall’alto in basso chi si ha davanti: “Dobbiamo capirci e integrarci l’un l’altro, non giudicare i più giovani pensando che noi siamo stati migliori”. UmbraGroup sta facendo una rivoluzione in questa direzione: l’attraction deve basarsi non tanto sull’utilizzo delle migliori tecnologie, ma sul senso di appartenenza all’azienda, che si costruisce con i valori da condividere, e da intendere come veri e non di facciata.

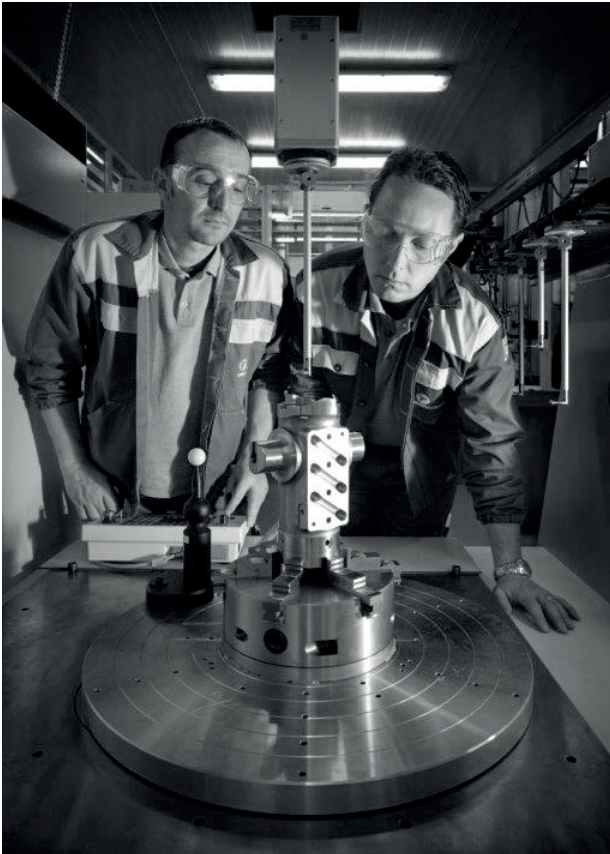
È il caso della sostenibilità. “Prima la chiamavamo ‘responsabilità sociale’, ma noi ci crediamo davvero. Facciamo investimenti milionari per avere, per esempio, i parcheggi con i pannelli solari, App di tutti i tipi per l’efficientamento, perché è scritto nel nostro Dna”. Ed è così che soprattutto le generazioni più giovani sentono di fare parte di un gruppo. Non si può neppure ignorare il welfare, con tutti i programmi di benessere e salute a favore di dipendenti e loro familiari. Uno su tutti il progetto salute: in azienda c’è un dietista, un nutrizionista e un fisioterapista che propongono percorsi alimentari mirati. E per Baldaccini sono “misure molto apprezzate”.

Altrettanto avviene sul piano dell’equilibrio di genere. Un esempio del trattamento riservato alle donne c’è stato qualche anno fa, al rientro da una maternità nella direzione Operations. “La collega era spaventata, si aspettava di essere demansionata: le ho detto che al contrario l’aspettava un bel ruolo di responsabilità”. La policy di UmbraGroup è virtuosa in questo: “Abbiamo

Beatrice Baldaccini

Nata a Foligno nel 1981, le sue radici sono umbre così come l’azienda fondata dal papà Valter, UmbraGroup. Laureata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni, è entrata in azienda nel 2008 dopo due esperienze lavorative esterne. Ha acquisito sempre maggiori responsabilità, finché nel 2018 ha preso parte al team di *post management acquisition* a seguito dell’acquisizione di Thomson Aerospace & Defence, azienda operante nel settore Aerospace e Defense. Rientrata dagli Stati Uniti a fine 2021, è oggi Group Chief People e Brand Officer di UmbraGroup. Presiede anche la Fondazione Valter Baldaccini.





La fase di rettifica e controllo in UmbraGroup

due CEO donna, una a capo della divisione Aerospace Usa e l'altra per l'HSE and Sustainability, e il 30% del Cda è al femminile". Lo stesso vale per gli stipendi e la flessibilità: si entra e si esce in modo flessibile e smart.

Non avere paura del confronto

Se c'è una cosa che la rappresentante della seconda generazione di imprenditori ha imparato dagli Stati Uniti è l'importanza di confrontarsi. "In Usa è normale fare tante domande, per esempio durante le riunioni, perché fa parte della loro cultura". Da noi, al contrario, questo atteggiamento può essere perfino mal percepito. Anche sul feedback le differenze riscontrate sono notevoli: Oltreoceano si dà sempre, sia nel bene sia nel male: "Ho imparato che l'importante è che non sia mai generico, ma incentrato su punti specifici e può andare in senso positivo, quindi per approvare, oppure per chiedere modifiche".

Poi c'è la leadership. "Everything starts with leadership è una frase che mi porto dietro da questa esperienza, ed è un concetto tratto dallo sport, dalle partite di Nba". Il principio è però trasversale, perché tutto può avere inizio con una leadership forte: "Oggi so che UmbraGroup avrà un futuro se avremo dei buoni leader". Al di là delle trasformazioni tecnologiche, l'evoluzione passa da questo.

Baldaccini ha fatto tesoro anche di un altro suggerimento di provenienza Usa. "Forse il più importante è 'Dream big', perché se vuoi crescere serve che tutti quelli sotto la tua posizione sognino in grande; se sono io a farlo anche per loro sarà lo stesso". Senza dimenticare di perdere contatto con il terreno. "Guardare sì al cielo, ma con i piedi ben stabili". Perché i progetti vanno calati a terra e in ultimo realizzati.

Il rientro degli Usa

Sapeva che l'esperienza statunitense non sarebbe stata per sempre, bensì una parentesi con un inizio e una fine. Un esperimento che era stato fatto anche da altri colleghi, utile a farsi le ossa da manager. Del resto la vocazione da dirigente non le mancava, essendo figlia d'arte e avendo sentito parlare di azienda da sempre. Senza mai avvertire il benché minimo ostacolo per il fatto di essere donna. "Ho due fratelli maschi, ma a casa mia eravamo tutti uguali. Nessuna differenza nella maniera di crescerci: apparecchiare e sparecchiare la tavola era ad esempio un'attività che facevamo tutti". Era il 2008 e si era appena laureata in Psicologia del Lavoro. Qualche esperienza post universitaria e poi l'approdo in UmbraGroup. Da subito Baldaccini, appena arrivata in azienda, si dedicò alle Risorse Umane. "Un ex dirigente, in pensione da poco, mi fece da tutor per impostare la funzione dentro l'azienda". All'epoca c'era solo il payroll, perché Selezione e Formazione erano demandati ad altri dipartimenti. L'internalizzazione dell'azienda era partita da tempo, già dagli Anni 90, sia verso la Germania sia verso gli Stati Uniti. Ma non fu prima della post *management acquisition* della Thomson Aerospace & Defence che nacque l'opportunità di un trasferimento.

Nel Michigan Baldaccini si è fermata per tre anni, rientrando in piena era Covid, nel 2021. Il ritorno è stato per certi versi traumatico: "Il personale era cambiato, molti erano andati in pensione quindi ho trovato un'azienda diversa. Anche perché, nel nostro caso, pur trattandosi di un'azienda di famiglia, sono presenti azionisti e manager esterni". Anche sul piano personale tutto aveva un'aria nuova: "Eravamo partiti con un bambino e siamo tornati che ne avevamo due. E la nostra vita era ormai settata lì, quindi si è trattato di un nuovo capitolo da iniziare per tutta la famiglia".

Il viaggio ha rappresentato, però, un passaggio da cui non si torna più indietro: si raggiunge una nuova consapevolezza, si impara a conoscere i propri limiti. "L'ho detto in una delle prime riunioni una volta in Italia: adesso so che cosa posso dare e che cosa possono offrire gli altri. E più di tutto come portare il team a raggiungere certi risultati".

FINE



Da vent'anni nel cuore del lavoro. E delle competenze.

Precisione senza tempo. Foto di Giuliana Fumagalli, candidata al concorso fotografico "Il futuro del lavoro" indetto dalla rivista in occasione del suo ventennale.

20
anni di

**Persone &
Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

La più importante
rivista indipendente
dedicata alla **gestione**
delle risorse umane.



*Persone&Conoscenze
è su LinkedIn!*

Scopri le formule di abbonamento

Cartacee e Digitali

a partire da Euro 9/trimestre



un prodotto editoriale

ESTE
Cultura d'impresa