

# Direzione personale

RIVISTA FONDATA NEL 1980

## ESPERIENZE HR NELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

**AIDP**

**N. 2 • GIUGNO 2007**

direzione  
redazione  
e amministrazione  
via Cornalia 26  
20124 milano

**MARIO DRAGHI, ISTRUZIONE E CRESCITA ECONOMICA**

**IL FORMATORE AUDACE**

**LA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

**XXXVI CONGRESSO AIDP - CERVIA 25-26 MAGGIO 2007**

PER INFORMAZIONI E POSTALE 70% FILIALE DI MILANO

# PICCOLE GRANDI IMPRESE CRESCONO

## Le esperienze Newron e DSF



**Barbara Principi** (bprincipi@mindlab-network.it)

Amministratore Mindlab e consulente Human Resources

Siamo abituati a definire grandi o piccole le imprese sulla base dei dati come fatturato e numero dei dipendenti, ma più recentemente si sta facendo strada un pensiero che stabilisce la grandezza invece su elementi meno quantitativi: come ci suggeriscono alcuni premi e graduatorie che si vanno affermando, dalla ricerca dell'Istituto "Great Place To Work" al premio per l'eccellenza celebrato con il "Confindustria Awards for Excellence", c'è un modo di considerare grande un'impresa mettendo a confronto i sistemi in cui questo organismo funziona e produce la propria crescita. Delle 404 aziende che hanno partecipato al Premio della Confindustria citato, il 64% appartiene alle PMI (vedi dossier "Aziende Eccellenti" de "Il Sole 24 Ore" di lunedì 22 Gennaio 2007). Dal punto di vista delle persone e dal mio considero "grande" l'organizzazione che mette in moto le potenzialità umane, creando le condizioni per i grandi risultati. È probabile che in questo mio entusiasmo per le "piccole grandi imprese" ci sia in parte la mia storia (è lì che ho cominciato il mio mestiere e di questo sono fatte le Marche, la regione in cui sono cresciuta), in parte la soddisfazione che mi deriva dal poter incidere direttamente negli eventi e nei risultati, ma quando un giovane candidato recentemente mi ha raccontato che gli avevano consigliato di farsi un progetto di carriera cominciando con una esperienza in una "grande" impresa che si suppone modernamente organizzata, dentro di me non ho potuto fare a meno di ripensare che invece la mia convinzione è che le vere navi scuola del management siano proprio questi piccoli ma tosti ambienti, dove puoi confrontarti con i processi più in senso ampio, dove sei più vicino alle decisioni strategiche, dove c'è la flessibilità che deriva proprio dalla necessità di essere in pochi a dover far tutto. Mi viene addirittura il sospetto che siano le grandi navi scuola per i futuri imprenditori. A patto che lo stile di direzione sia basato su un'autentica attenzione alla crescita delle persone.

Ma di questi posti ne sto trovando talmente tanti che non potrei descriverli tutti qui. Limitiamoci dunque ad un paio di esempi.

### ■ Newron Pharmaceutical

Nata nel 1999 da uno spin off di Pharmacia, opera nella ricerca farmaceutica ed è specializzata nel campo del Parkinson, Alzheimer ed altri affezioni del sistema nervoso centrale.

Questa realtà sta raccogliendo negli ultimi mesi successi che non si possono certo ritenere scontati per organizzazioni con grandi patrimoni, figuriamoci per un gruppo composto essenzialmente da 33 dipendenti e una decina di consulenti che collaborano attivamente. Nell'ultimo scorcio del 2006 sono arrivati quasi consecutivamente un accordo commerciale strategico con Serono per il prodotto Safinamide, sviluppato in proprio da Newron e la quotazione alla borsa di Zurigo (dicembre 2006).

Se si ha la fortuna come me di conoscere da vicino Newron si può scoprire che, nonostante la dimensione, questa azienda ha tutte le caratteristiche di un Head Quarter di una grande multinazionale, in cui l'organizzazione è strutturata e accuratamente proceduralizzata. L'ambiente è multiculturale, l'inglese è quasi d'obbligo, gli interlocutori sono prestigiosi, va e viene gente da tutto il mondo. Talvolta ci si dimentica di essere in Italia.

Dal punto di vista delle risorse umane al sistema non sembra che manchi proprio niente: per la selezione si scelgono e si utilizzano i migliori Head Hunter anche internazionali; il sistema retributivo e di compensation prevede l'erogazione di un bonus annuale distribuito secondo criteri percentuali e di merito a tutti i membri dell'organizzazione e non, come spesso accade, solo ai manager; le valutazioni sono vagliate con cura da organismi come il Remuneration Committee e condivise del Management Team; la comunicazione interna è attentamente curata con annunci diffusi a tutto il personale su innovazioni organizzative, azioni di reclutamento, nuovi ingressi o uscite di persone; anche nei momenti di difficoltà non si è mai rinunciato a momenti conviviali e alle occasioni per organizzare party.

A questo va aggiunto anche la presenza di un piano di stock option che ha coinvolto larga parte dei dipendenti, a prescindere dal livello inquadramentale.

Come consulente quando entro in contatto con un nuovo cliente colgo immediatamente dei segnali che mi parlano positivamente già nell'ambiente, nel modo in cui le persone si relazionano, dalle porte chiuse o aperte... segnali spesso deboli. E in Newron, fin dal primo giorno, mi ha colpito la cura, ma anche la semplicità, l'informalità e talora anche la voglia di giocare. Lo spessore professionale del management è testimoniato da questo investimento continuo negli strumenti della gestione e nel tempo dedicato al confronto, di cui il management delle risorse umane non è che un aspetto.

Tutto questo è in Italia, a Bresso, provincia di Milano.

### ■ DSF Tecnologia

Nata nel 2000 come filiale italiana di una multinazionale francese specializzata nella commercializzazione di componenti elettronici per motori industriali, negli ultimi anni è cresciuta a ritmi del 20-25% del fatturato anche grazie alla continua diversificazione del business. Più recentemente il gruppo dirigente ha deciso infatti di avviare la produzione diretta di sistemi per l'energia (quadri elettrici e gruppi compressori) e supportare i propri clienti con l'assistenza tecnica per questo genere di impianti. Quando si vuole fare un mestiere nuovo la cosa più logica è assicurarsi le persone che sono in grado di fare quel mestiere bene ed è proprio nel momento in cui il management si è sperimentato nel reclutamento di figure professionali che sono arrivati i riconoscimenti ed i feedback più interessanti.

Facciamo un po' di storia: la tentazione nei piccoli ambienti è di far tutto da sé, ma non è stato così per DSF che ha voluto imparare a gestire secondo i sistemi più moderni per il reclutamento e soprattutto per la selezione delle risorse. Anche per le receptionist infatti si è deciso di utilizzare prove di assessment che ne mettessero in evidenza i potenziali: con tali ritmi di crescita l'Azienda deve guardare le persone in prospettiva negli anni, ed inoltre in un gruppo di 25 dipendenti ogni nuovo ingresso de-

ve essere pensato per mantenere gli equilibri.

La scelta è stata di cogliere l'occasione perché i manager migliorassero la propria capacità di valutare i candidati, prendendo parte ad ogni fase, anche con presenze massicce ed ai massimi livelli, impadronendosi dei metodi durante le osservazioni ed i colloqui.

I primi segnali interessanti sono emersi già con gli annunci: per alcune posizioni ci sono state centinaia di candidature, numerose di grande qualità, molte provenienti proprio da quelle "grandi" aziende che si suppone abbiano sistemi efficaci per trattenerne i propri talenti. Talora i candidati erano così interessanti che è stato difficile scegliere, in un'occasione si cercava una persona e ne sono state prese due, e a distanza di mesi si può dire che hanno avverato le migliori previsioni.

Poi abbiamo parlato con le persone e abbiamo scoperto che DSF piaceva molto: per gli atteggiamenti delle persone (indaffarate e contente) che incontravano per i corridoi nel modo in cui organizzava gli incontri, per l'attenzione ad ogni singolo candidato, per la correttezza dei feedback, per la chiarezza del progetto, per lo spazio creativo che molti intravedevano nel modo di lavorare dell'Azienda, per il carisma e il sorriso sempre pronto dei dirigenti anche nei colloqui. In una parola per il rispetto.

Ma la soddisfazione più grande per DSF è stata sentirsi dire dai candidati di aver trovato una coerenza tra le dichiarazioni ("Le persone per noi sono importanti") e gli effettivi comportamenti, non ultimo il fatto appunto che l'Amministratore Delegato e altri dirigenti fossero personalmente presenti agli incontri investendo il proprio tempo: tutti hanno chiaro che si investe solo sulle cose che si ritengono veramente importanti, e talora nel nostro mestiere siamo testimoni di quanta distanza ci sia tra le grandi dichiarazioni e l'assenza significativa poi nei momenti decisivi. Col tempo è successo ancora qualcosa di più: le migliori risorse della concorrenza hanno iniziato un esodo silenzioso, ma massiccio, verso DSF che si è scoperta, con le sue piccole dimensioni, incredibilmente attrattiva verso i talenti.

Questi talenti adesso stanno facendo decollare il nuovo progetto DSF Energia.



## Direzione del Personale

Rivista professionale che dal 1980 si occupa delle tematiche HR di maggiore interesse in ambito nazionale e internazionale

### Abbonamenti:

Sottoscrizione € 60, Italia e € 70, estero  
Arretrati (a copia) € 20, Italia e € 30, estero

Per abbonarsi invia una mail a [aidp@aidp.it](mailto:aidp@aidp.it)  
o chiama la Segreteria Nazionale AIDP allo **02 6709558**