

Risorse Umane

CLERICAL MEDICAL Parla il direttore generale Renato Mendola

Vogliamo aumentare il personale del 27%

Sono già stati assunti un legale e un attuario. La compagnia punta a rafforzare le aree finance, back office e marketing.

Martino S. Duane

Nel mondo i dipendenti del Lloyds banking group, da cui dipende Clerical Medical, sono più di 140 mila, ma a Milano superano appena la ventina. Però il gruppo britannico ha annunciato di voler aumentare il personale italiano del 27% nei prossimi sei mesi, oltre a ridisegnare il ruolo di alcune funzioni del gruppo. Che per quanto riguarda le cosiddette risorse umane ha una direzione centralizzata mentre i responsabili locali si occupano soprattutto della parte commerciale, amministrativa e contabile. A spiegare quale sia il ruolo delle risorse umane in una multinazionale assicurativa/finanziaria è Renato Mendola, siciliano, 45 anni, laurea in Economia a Catania per arrivare poi a Liegi, in Belgio, per un periodo di studio prima di entrare nel mondo del lavoro. All'inizio nell'asset management di Ubs in Lussemburgo, poi quattro anni in Aig. Dal 2005 è in Clerical Medical, con l'incarico di direttore generale.

Domanda. Si parla di assunzioni. Quante sono le risorse che state cercando?
Risposta. Abbiamo una struttura con 22 persone e un piano di assunzioni «corso» che ci porterà a 29 entro l'estate. Sempre nell'ottica del piano di sviluppo della società, dove la logica è quella della riorganizzazione di un gruppo che aveva molte funzioni centralizzate mentre ora si va alla ricerca di figure specializzate sul singolo Paese.

D. Quali sono le funzioni che cercate?
R. Oltre a quella del responsabile legale e dell'attuario che da poco sono tra noi, stiamo rafforzando le aree del finance, del back office

Know how locale

«L'idea è di ridurre un po' il ruolo delle figure centrali, lasciando loro le funzioni di controllo, di compliance, di visione strategica del gruppo, e invece legare le funzioni specifiche al know how sul mercato locale», dice Renato Mendola, direttore generale di Clerical Medical Italia.

e del marketing. L'idea è di ridurre un po' il ruolo delle figure centrali, lasciando loro le funzioni più di controllo, di compliance, di visione strategica, di policy del gruppo, e invece legare le funzioni specifiche al know how sul mercato locale.

D. Qual è l'età media dei dipendenti e quante sono le donne?

R. Chi lavora per Clerical Medical Italia è giovane, perché la media è di 38 anni con piccoli che arrivano ai 45/46 e data la premessa è chiaro che il *new enter* è davvero molto basso. Il 60% dei dipendenti è composto da donne, che infatti sono 12 contro 10 maschi, e nell'insieme 15 su 22 di noi sono laureati.

D. Quali sono i settori principali in cui opera l'azienda?

R. La struttura italiana, di cui come direttore generale sono responsabile, presenta sostanzialmente tre aree principali: il marketing, l'area commerciale, e quella operativa che copre la parte amministrativa, il front e il back office. Queste tre aree sono governate da altrettanti dirigenti dei quali uno è donna, e sono ben integrate. Ogni area ha un referente «matrix», che corrisponde al resto del gruppo.

D. Tra voi quanti sono quelli che si occupano dell'area commerciale?

R. Operiamo in Italia attraverso accordi di distribuzione con banche, reti di promotori finanziari e agenzie plurimandatari. L'area commerciale è strutturata in maniera da fornire il miglior supporto possibile ai nostri partner, ognuno dei quali ha presso di noi un interlocutore principale (*relationship manager*) che ha il compito di fornire assistenza, formazione, supporto, consulenza. Il responsabile dell'area commerciale è Paolo Lanzani, che coordina un team di cinque persone: tre commerciali *senior* e due figure di supporto che forniscono assistenza.

D. L'attività del settore viene svolta tutta a Milano o anche in altre regioni?

R. Tutti i *relationship manager* sono a Milano, tranne una figura che è *home based* in Veneto. La presenza in loco ci consente di fornire la migliore assistenza ai nostri partner commerciali del Nordest, dove abbiamo una

forte presenza di distributori. Da Padova quindi copriamo il Veneto, il Trentino, il Friuli, ma anche parte della Toscana.

D. E per quanto riguarda la formazione, che metodi seguite?

R. Il legame tra *business strategy* e *hr strategy* è importante nella gestione delle risorse umane che rappresentano una delle funzioni centralizzate di cui si dicevo. Giocano un ruolo fondamentale nell'assicurarsi che ci sia un allineamento tra le priorità del business e lo sviluppo professionale e la crescita del personale. Così abbiamo quello definito come *HR business partner* che segue gli aspetti strategici del personale italiano e una risorsa locale per gli aspetti amministrativi.

D. Il settore delle risorse umane ha quindi soprattutto compiti formativi.

R. Il coinvolgimento delle risorse umane parte dalla fase di pianificazione strategica per allineare gli interventi formativi a quelli che sono gli obiettivi di business da realizzare. Questo si concretizza anche attraverso la *balanced score card* che consente non soltanto di misurare la performance dei collaboratori ma di identificare i «talenti» da sviluppare e le opportunità di crescita professionale.

D. Una volta fissati gli obiettivi di gruppo sono allora le risorse umane che formano il personale adatto ai risultati prefissi?

R. Nell'ambito della *balanced score card* viene definito e coordinato con ciascun collaboratore il piano di formazione più adatto per coprire eventuali gap formativi o per sostenere la crescita professionale.

D. Ma la formazione viene erogata dall'interno o vi rivolgete a formatori esterni?

R. I corsi di formazione sono erogati sia all'interno del gruppo sia dall'esterno. Ci avvaliamo dell'esperienza del Lloyds banking group per i corsi manageriali (*leadership, listening skills, building relationship, feedback* e così via). Ci rivolgiamo a società di formazione locale per corsi di natura più tecnica e/o per corsi legati alla crescita professionale (*public speaking, gestione delle priorità, comunicazione con i clienti, e via dicendo*).

D. Quindi una formazione mirata per far compiere un salto di qualità professionale.

R. Il focus sul personale è un aspetto fondamentale a cui il gruppo crede, e vi investe. La crescita di professionalità delle risorse è importante per mantenere un *team motivato* e allineare le attese e aspettative dei collaboratori con la crescita del business.

D. Per quanto riguarda invece il piano indu-



Formazione differenziata Per i corsi manageriali Clerical Medical fa ricorso all'esperienza di Lloyds banking group (nella foto, la sede londinese) mentre per i corsi di natura tecnica o legati alla crescita professionale preferisce rivolgersi a società di formazione locale.

retributivi di mercato rivolgendosi a società esterne che forniscono per ciascun ruolo, per ciascuna funzione, quella che è la media della retribuzione per una figura analoga. In termini percentuali si

confrontano poi le posizioni, tenendo anche conto di quella che è stata la performance dell'anno precedente.

D. Una volta messo il dipendente nella giusta scala dei valori, che cosa succede?

R. Per esempio, se trovo che una determinata figura si trova nella fascia più alta di retribuzione, ci sono due ipotesi: o è pagata in eccesso rispetto alle figure analoghe, o è arrivato il momento di farle fare un passo avanti in carriera. In questi casi ci si confronta con le Hr per valutare quale sviluppo professionale offrire. Laddove invece c'è un gap al ribasso da coprire, si provvede al riallineamento della parte salariale.

D. Bonus e benefit incidono naturalmente sulla sola retribuzione variabile e non su quella fissa.

R. Bonus e benefit vengono presi in considerazione nella definizione del pacchetto retributivo complessivo di un collaboratore. La performance particolarmente positiva di un collaboratore viene ricompensata per la parte variabile e non con un incremento della parte fissa che si allinea invece con i dati di mercato. I benefit, tenuto conto delle diverse legislazioni, sono allineati per tutti i collaboratori nei diversi Paesi in cui si opera.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.

D. Con quale processo si individua il soggetto da assumere?

R. Quando c'è l'esigenza di coprire un ruolo specifico, il manager insieme alle risorse umane fornisce la *job description* dove vengono articolate le caratteristiche della posizione che si intende coprire. L'esperienza pregressa e la formazione sono gli elementi che fanno premio in fase di selezione.

D. Come si può comparare la retribuzione tra aziende di dimensioni diverse?

R. Anche i dati di mercato vanno filtrati, e bisogna quindi confrontarsi con società analoghe per settore, attività, fatturato, dimensioni, e così via.