



## INTERVISTA A MARIA ROSARIA BRUNETTI, DIRETTORE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E PEOPLE DEVELOPMENT GRUPPO CAP

### PRAGMATISMO, CORAGGIO E COERENZA PER ESERCITARE IL RUOLO DI HR DIRECTOR CON PASSIONE



DI MARINA VERDERAJME

**Maria Rosaria Brunetti, Direttore delle Risorse Umane, Organizzazione People Development Gruppo Cap. Ci racconti le tue origini e il tuo percorso professionale?**

Sono nata in Calabria e dopo aver conseguito una laurea in economia ho deciso di intraprendere un percorso abbastanza particolare rispetto al percorso tradizionale nel mondo delle risorse umane. La mia esperienza professionale è iniziata in una merchant bank dove mi occupavo di finanza innovativa e agevolata. A questa breve esperienza è seguito un percorso più strutturato in tema di politiche industriali al Ministero dello Sviluppo Economico, dove ho anche maturato esperienza nella gestione di complesse crisi di impresa. Nel 2014, **dopo una esperienza di oltre 10 anni, ho lasciato la Pubblica Amministrazione per dedicarmi totalmente alle risorse umane in una Azienda (SNAM) dove ho intrapreso un percorso come capo delle relazioni industriali di Gruppo.** Sono passata da chi fa regia (al Mise) a chi sta sul palcoscenico; è stata un'integrazione di esperienza molto forte.

**Qual è stato il tuo "approccio" nella costruzione del tuo percorso professionale?**

Ho praticato sport a livello agonistico sin dall'adolescenza (pallavolo) e ho una cultura del fare che proviene dalle mie origini e dalla mia famiglia di allevatori. **L'approccio pragmatico mi caratterizza;** intraprendere nuovi percorsi partendo da un contesto molto diverso non è stato semplice. L'esperienza agonistica mi ha dato soprattutto la determinazione nel raggiungimento degli obiettivi.



**MARIA ROSARIA BRUNETTI**  
DIRETTORE HR, ORGANIZZAZIONE  
E PEOPLE DEVELOPMENT  
GRUPPO CAP

**Tornando alla tua carriera professionale nelle risorse umane, com'è proseguita dopo il 2014?**

Maturata la mia esperienza nel gruppo citato, molto noto e di grandissimo prestigio, sono diventata responsabile della gestione delle relazioni industriali, della gestione del personale e della normativa del lavoro del Gruppo Italgas quando è stato ri-quotato in borsa. Questa esperienza è stata fondamentale nel mio percorso perché mi ha dato la possibilità di ampliare enormemente le conoscenze anche sugli aspetti più soft della gestione delle risorse umane. A Ottobre 2019 è iniziata la mia attuale avventura in Gruppo **CAP, un'azienda dinamica e in evoluzione, molto innovativa e orientata alla sostenibilità** (fattore che ha guidato tantissimo la mia scelta).

Mi piace definire CAP "un luogo dove ciò che si dice si fa", principio che per la mia cultura del fare è molto importante. Gruppo CAP non si limita a gestire solo il sistema idrico, ma dimostra grande attenzione verso l'economia circolare sviluppando progetti estremamente innovativi (riuso dei fanghi, nuove modalità di produzione di energia).

**Come si declinano le politiche di gestione del personale in un gruppo così vivace e attento alla sostenibilità?**

Attraverso la coerenza: dichiarare di essere un'azienda orientata alla sostenibilità vuol dire praticare realmente questo principio. Abbiamo obiettivi estremamente puntuali e condivisi (a partire dai manager) guidati dal piano di sostenibilità realizzato grazie a un grande sforzo corale di tutta l'azienda. Siamo tra le prime realtà ad aver introdotto politiche di Long Terme Incentive (LTI) basate solo sul piano di sostenibilità. Fondato su tre pilari: la sensibilità, l'innovazione e la resilienza, il piano si trasforma in indicatori concreti sia nell'interesse degli stakeholder, dei cittadini con cui lavoriamo, sia e soprattutto delle nostre persone.

Anche le politiche di valorizzazione delle competenze sono sostenute da questi tre pilastri. Un esempio concreto: quest'anno abbiamo lanciato un progetto in tema digitalizzazione; un progetto avviato da più di un anno in cui siamo andati a mappare le esigenze organizzative connesse alle competenze, ma soprattutto a dialogare con le nostre persone in maniera diversa. Lo abbiamo chiamato "CapID" cioè "identità CAP, digitali aperti umani":

**-digitali** perché la strategia della nostra azienda è verso una grande spinta sulla digitalizzazione;

**-aperti** perché bisogna essere aperti ad accogliere il nuovo mindset;

**-umani** perché non bisogna dimenticare che la tecnologia è fatta dagli e per gli esseri umani.

Altro esempio è il programma di wellbeing collegato anche alla nostra nuova sede, la nostra ARCA nella quale saranno presenti nuovi spazi di lavoro, un asilo nido aziendale, una biblioteca, una caffetteria aperta al pubblico. Sarà un luogo "aperto alla collettività" dove nuovi modi di lavorare si integreranno con nuovi modi di rapportarsi con il territorio.

Le politiche di empowerment sono molto integrate nel nostro fare quotidiano. Gestire le nostre persone vuol dire pianificare costantemente momenti di interazione; l'orto aziendale è uno dei tanti esempi.

### Come si articola la politica di diversity nel gruppo Cap?

La nostra politica di diversity è "semplicemente" orientata all'abbattimento di qualsiasi ostacolo. Il piano D&I si sviluppa sostanzialmente sui tre filoni cardine: genere, generazioni e attenzione alle fragilità. Abbiamo importanti progetti per avvicinare il mondo femminile alle tematiche STEM; la nostra è un'azienda molto ingegneristica e tecnica e questo mercato del lavoro vede, purtroppo, solo una parziale presenza femminile che, tuttavia c'è, e va ricercata. È inoltre previsto un progetto per facilitare l'ingresso in azienda di nuovi colleghi e colleghe con particolari fragilità e disabilità cognitive. Vediamo questa "diversità" come un valore inestimabile per la crescita delle nostre persone.

### In che modo attraete i talenti?

Il percorso di cui vi ho parlato si traduce anche in politiche di attrattività. Siamo molto attivi con il mondo accademico e nella realizzazione di occasioni formative specialistiche: ricordo fra l'altro il recente **progetto con gli ITS (Istituti Tecnici Superiori) per preparare i tecnici del futuro**. Noi crediamo molto negli ITS come strumento per fare politica industriale nel nostro Paese; siamo partiti questo mese con le prime lezioni all'interno della Fondazione Green di cui facciamo parte.



nuova sede Gruppo CAP

**Da sportiva quale sei come fai a trasmettere i valori dello sport tra le persone in azienda per ingaggiarle, incoraggiarle, supportarle e orientarle sugli obiettivi? Qual è la tua ricetta, da sportiva?**

La ricetta è la coerenza dei comportamenti: parlare di sostenibilità e di valori vuol dire dedicare attenzione alle persone.

Da circa un anno, ad esempio, abbiamo costituito in azienda una redazione con una testata giornalistica interna con percorsi di formazione ad hoc nella quale tutti i colleghi che lo desiderano hanno la possibilità di raccontarsi, di parlare di argomenti che non sono solo lavorativi e raccontare "la propria storia". Sono momenti di aggregazione, di dialogo e di confronto in maniera trasparente. Fare squadra, rispettare gli altri, condividere i principi aziendali e trasformarli in fatti concreti: questo mi ispira anche la mia "esperienza di sportiva".

### In che modo eserciti il ruolo di Hr Director in una azienda di vocazione tecnica ingegneristica?

Credo che il segreto sia **essere partner del business**. Questo significa essere presenti con la testa e con il corpo, vuol dire conoscere il più possibile studiando, offrendo con generosità le proprie competenze e creando costantemente momenti organizzativi per accorciare le distanze dal business, attivando spesso riflessioni sulle strategie future. La formazione e la qualificazione permanente (upskilling e reskilling) è certamente uno di questi terreni di confronto con i tecnici.

### Per finire, tre termine che ti rappresentano e perché.

Impegno, Coerenza e Bellezza.

Il terzo mi piace molto, perché per me è un valore. Per parlare di bellezza ti deve piacere la perfezione e per raggiungere la bellezza ci vuole impegno, perché è come realizzare un'opera d'arte, devi saperlo fare, devi avere talento ma anche passione.

Grazie Maria Rosaria!