

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Massimo Mangiarotti, Group HR Director Permasteelisa Group

«Conservo ancora, nella mia valigetta, l'ultimo editoriale del Professor Biagi per *Il Sole 24 Ore* [*Chi frena le riforme è contro l'Europa*, 12 marzo 2002, ndr] non solo per il contenuto ma anche per la carica riformatrice, innovativa ed etica presenti in quell'articolo. Tutti aspetti che, nella mia attività professionale, per quanto mi è possibile, cerco di fare miei: chi lavora nelle risorse umane lo fa certamente per se stesso, per la propria famiglia, ma non deve dimenticare le responsabilità che ha verso il tessuto sociale con cui entra in relazione». La prima cosa che colpisce, nelle parole di Massimo Mangiarotti, è una forte tensione ideale. Milanese, 43 anni, da poco più di un anno Direttore Mondo HR di Permasteelisa Group. Un'azienda che, in un primo momento, può lasciare indifferenti ma, se si dice Opera House di Sydney, Guggenheim Museum di Bilbao, Times Square Tower di New York, solo per citare tre delle innumerevoli opere realizzate, si capisce subito che si è dinanzi ad una realtà di rilievo e visibilità internazionali. Permasteelisa è leader mondiale di un particolare settore dell'edilizia, detto *curtain walls*, dal quale deriva circa l'80% del fatturato annuo. «La sfida è disegnare e costruire edifici innovativi e progetti architettonici all'avanguardia in collaborazione con gli architetti

più famosi a livello internazionale. Abbiamo 6 mila dipendenti, di cui 1.400 esperti nel campo ingegneristico, 14 siti produttivi in tutto il mondo, commesse da 4 continenti e progetti medi da 20 milioni di euro l'uno. Probabilmente chi non è del settore non sa che a realizzare anche due delle quattro torri che sorgeranno su *Ground Zero*, a New York, saremo noi, un gruppo la cui sede *corporate* è a Vittorio Veneto, in provincia di Treviso. E a dire il vero, la responsabilità di questa scarsa riconoscibilità fra i non addetti ai lavori è anche nostra che, ancora, non siamo dotati di una organizzazione focalizzata anche a tale scopo. Rimedieremo...» ci confessa il nostro interlocutore che, prima di approdare in Permasteelisa ha lavorato in Ferrero, Pfizer, Global Refund, Fiat Auto e poi ancora nel settore alimentare, in importanti realtà quali il gruppo Numico/Danone.

Dottor Mangiarotti, partiamo proprio dalle sue esperienze lavorative passate, in realtà aziendali così eterogenee tra loro. Ci tolga una curiosità: è possibile, *ex post*, creare un filo conduttore nella sua carriera di specialista HR?

Le fondamenta, sin dagli inizi in Ferrero, poggiano

sulle relazioni industriali ma, nelle diverse aziende in cui sono stato, la mia attività si è sempre contraddistinta per un profilo marcatamente orientato verso il cambiamento organizzativo e culturale, tramite lo sviluppo, l'integrazione di realtà organizzative diverse, anche per via delle opportunità che ho avuto di lavorare in gruppi internazionali, anche al di fuori dai confini nazionali.

A livello organizzativo e di cultura del lavoro, quali sono gli ambienti in cui si è trovato meglio?

Principalmente, amo due modelli: quello "italico-giapponese" che prevede il parlarsi tanto per raggiungere un obiettivo condiviso e quello statunitense, olandese che è molto trasparente e diretto. Un terzo modello che ho osservato da vicino è quello francese dove certo vi è grande compattezza, una compattezza però fortemente orientata alla "francesizzazione" dei contesti culturali e di *business*. E le sorprese, in questo senso, non mancano mai...

A livello di relazioni industriali, invece, c'è qualche strumento presente all'estero che porterebbe volentieri nel nostro Paese?

Importerei senza dubbio la possibilità che c'è, in contesti come la Spagna, di incidere veramente sulla realtà aziendale attraverso una contrattazione di secondo livello che possa normare uno spettro più ampio di ambiti. Questo può significare, anche, un'assunzione di responsabilità maggiore da parte delle rappresentanze sindacali, specie in momenti difficili come quello attuale; pensiamo solo a quanto avvenuto, nel nostro gruppo, oltreoceano, dove sono stati siglati importanti accordi di riduzione di *compensation* direttamente con i lavoratori. In Italia la flessibilità manca soprattutto nella remunerazione e un'operazione del genere sarebbe difficilmente ipotizzabile, anche per come sono strutturati i nostri ammortizzatori.

Sta volgendo una critica al nostro sistema di protezione sociale, dalla Cassa Integrazione ai contratti di solidarietà?

Gli strumenti presenti nel nostro Paese per superare momenti di crisi sono, paradossalmente, anche troppo buoni, perché è molto più facile aprire settimane di Cassa Integrazione o una procedura di mo-

bilità piuttosto che concordare, a livello aziendale, che un lavoratore percepisca il 10% o il 20% in meno, a tempo determinato, per aiutare la propria impresa a uscire dalla crisi, aiutando poi se stesso. Aggiungo che gli strumenti che, oggi, possono essere adottati, non penso creino partecipazione vera tra aziende e lavoratori/sindacati, senza contare che aumentano in maniera considerevole il debito pubblico.

Sul fronte contrattazione integrativa cui accennava prima, che giudizio dà dell'accordo separato dello scorso 15 aprile che certamente incide su tale ambito?

L'accordo, a livello contenutistico, è ottimo, proprio perché apre quegli spazi alla contrattazione di secondo livello. Tuttavia, la mancata firma della Cgil costituisce un serio problema non solo perché la coesione sindacale è un valore importante ma anche perché la condivisione è e deve essere parte integrante dell'accordo stesso. Ci sono altre questioni di rilievo intorno alle quali, se manca la necessaria condivisione a monte, appare poco utile aprire dibattiti astratti che il più delle volte non portano a risultati. Un tipico esempio è la partecipazione agli utili e/o alla gestione d'impresa che, se a livello teorico è una buona idea, sul piano pratico incontra numerose difficoltà di applicazione soprattutto per immaturità culturale. Dove c'è conflitto esasperato tra le parti è difficile giungere a soluzioni condivise o partecipate, mentre questo è possibile ove le divergenze possono essere gestite. Per esemplificare, se i rapporti fra lavoratore e azienda sono tesi, conseguentemente è improbabile che il datore di lavoro proponga modelli di partecipazione degli utili ai propri dipendenti.

Parliamo di riforme: ce ne saprebbe indicare una che, dal suo osservatorio professionale, le sembra particolarmente urgente?

Il costo del lavoro che un'impresa deve sostenere per i lavoratori a tempo indeterminato mi sembra francamente eccessivo. Bisognerebbe, ad esempio, decontribuire le assunzioni a tempo indeterminato: non vedo soluzione migliore per stabilizzare rapporti di lavoro a termine. Viceversa, andando avanti con contratti a progetto, mi chiedo che futuro si contribuisce a costruire per le nuove generazioni e che credibilità si crea tra il lavoratore e l'azienda.

Sempre a proposito di riforme ma questa volta a livello micro. Ci può parlare di un progetto HR che le sta particolarmente a cuore e che state portando avanti in questo momento?

Ve ne sono due nei quali crediamo molto e che sono in fase di *start-up*. Il primo, a livello mondo, è un progetto di *compensation* legato allo sviluppo; si è deciso di ridurre del 50% il numero degli *eligible managers* – paliamo di primi livelli manageriali – verso cui applicare un sistema di MBO; allo stesso tempo, un'operazione del genere consente di avere lo stesso controllo, da parte aziendale, sul raggiungimento di determinati obiettivi ma su un numero di persone decisamente inferiore. La logica è stata quella di individuare dei centri di responsabilità importanti, localizzando, in un certo senso, il variabile. Chi è rimasto escluso dal sistema di MBO, quindi, non è tagliato fuori dal sistema di remunerazione variabile ma avrà diritto a bonus sulla base di parametrizzazioni locali sui cui risultati, in effetti, avranno la possibilità di incidere ancora più concretamente grazie al proprio operato quotidiano. Il secondo progetto che, invece, si sta chiudendo proprio in questi giorni, consiste in una riorganizzazione che riguarderà il centro di ingegneria e design presente qui a Vittorio Veneto. Fino ad oggi gli ingegneri o i progettisti erano divisi in base ai mercati; questo può significare che, specie in un periodo di crisi come quello attuale che ha visto il crollo delle commesse in Paesi come Irlanda e Spagna, può verificarsi con forte probabilità che gli addetti a quei mercati in crisi vedano diminuito di molto il carico di lavoro e percepiscano di rivestire, in qualche modo, una minore importanza rispetto a colleghi di altre aree. L'organizzazione che prenderà piede, invece, poggerà sulle professionalità: questo significa che uno stesso progettista potrà lavorare su progetti destinati a mercati diversi. Tutto questo prima non sarebbe stato possibile, proprio perché chi era dedicato al mercato irlandese si occupava di quel Paese e basta. È un processo che, allo stesso tempo, ha l'obiettivo di spingere le competenze verso l'alto.

E le priorità dell'agenda HR per il 2010, invece, quali sono?

Meritocrazia e sviluppo di strumenti soft per la gestione dei talenti. Il tutto tramite la misurazione

delle competenze attraverso processi di *appraisal* da estendere a tutte le parti locali. Uno degli obiettivi di fondo rimane senza dubbio il rafforzamento di *commitment* tra azienda e lavoratore, grazie al miglioramento delle competenze che deriva sia dalla formazione che dal processo virtuoso creato dalla diffusione degli strumenti soft. La nostra Permasteelisa Academy, formazione tecnica dedicata a quasi più di 500 professional nel mondo, standardizzata con nostro materiale e nostri formatori – a loro volta formati da corsi “*Train the Trainer*” – ne è certamente l'esempio di punta. Su questi principi si dovrà sviluppare il futuro dell'organizzazione.

Dottor Mangiarotti, per concludere, ci dica un obiettivo che chi opera nelle risorse umane dovrebbe fortemente perseguire...

Ritengo che sia necessario, da un lato, credere fortemente che le persone che lavorano con noi in azienda abbiano la reale possibilità di crescere e migliorare, professionalmente e personalmente, partendo dalla banale constatazione che si passa la maggior parte della propria giornata in azienda. Tuttavia, d'altro canto, non vanno mai dimenticati gli obiettivi di business ed economici che l'azienda deve portare avanti, di cui la Direzione HR deve farsi carico e rappresentare per prima. La gestione di tale equilibrio divide chi fa bene il mestiere da chi lo fa perché “è un lavoro come un altro”.