

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

A colloquio con Luigi Motta

Direttore del personale, organizzazione e sistemi Mediaset S.p.A.

La storia della televisione italiana è stata caratterizzata per lungo tempo dal testa a testa tra la RAI-Radiotelevisione Italiana ed il Gruppo Mediaset. Quest'ultimo, nato da una televisione locale del settentrione, grazie ad una visione strategica d'impresa innovativa riesce ad imporsi a livello nazionale scalfendo lo storico monopolio del servizio pubblico. Tutt'oggi pur essendosi affermate numerose nuove realtà nel panorama televisivo italiano, la sfida tra i due colossi è costante. La parabola evolutiva del Gruppo Mediaset rappresenta indubbiamente uno dei *case history* più significativi in termini di sviluppo imprenditoriale nel nostro paese. Negli ultimi trent'anni, oltre alle progressive acquisizioni di numerosi canali di trasmissione e all'affermazione nel mercato spagnolo, il Gruppo vanta due società quotate in borsa ed una fitta ma solida ramificazione in aziende partecipate e/o controllate. Al 31 dicembre 2012 il numero dei dipendenti di Mediaset S.p.A. sfiora le sei mila unità distribuite tra Italia e Spagna, di cui il 44% sono donne presenti a tutti i livelli di responsabilità. «Nel Gruppo Mediaset, il benessere e la valorizzazione delle risorse umane rivestono una posizione di centralità strategica, nella consapevolezza che da tale fattore dipende il perseguimento degli obiettivi aziendali» ci racconta Luigi Motta, Direttore del personale, organizzazione e sistemi, manager con

una profonda esperienza nelle sfere della organizzazione e revisione dei processi aziendali. Professionalmente nato nel settore della consulenza, Motta entra in azienda nella Direzione Risorse umane, per dedicarsi al monitoraggio dei processi organizzativi anche grazie al supporto delle tecnologie, per divenirne poi il vertice nel 2003.

Dottor Motta, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane da parte della Direzione aziendale?

La funzione della Direzione Risorse umane nel Gruppo Mediaset è quella di supportare le diverse aree di business nell'attuazione della propria strategia presidiando le dimensioni tipiche del funzionamento organizzativo: assetto, processi, ruoli, responsabilità, competenze e tecnologie. Si tratta di un compito molto delicato, perché è necessario mantenere un equilibrio costante tra la funzione economica dell'impresa e le necessità delle persone, dell'organizzazione aziendale e dei profili tecnologici, imprescindibili per il nostro settore. La dialettica tra le diverse vesti che deve assumere questa funzione è costante, e non si devono mai perdere di vista gli interessi di tutte le parti coinvolte dalle nostre decisioni. Il perseguimento degli

**Intervista realizzata in collaborazione con Lidia Petruzzo.*

obiettivi economici è parimenti imprescindibile, a maggior ragione in un momento di mercato così complicato.

A proposito di obiettivi economici, il Sistema Italia è tacciato di non riuscire a raggiungere livelli di produttività adeguati, cosa ne pensa?

Osservando i dati-Paese in merito alla misurazione della produttività, è possibile attribuire gran parte del deficit alla estrema frammentarietà del nostro tessuto produttivo. Costituito da più di quattro milioni di imprese, il tessuto produttivo italiano occupa circa 17 milioni di persone. Il 95% delle realtà produttive italiane è rappresentato da aziende di piccole dimensioni che occupano la metà del numero totale dei dipendenti e producono solo un terzo del fatturato globale italiano. Le grandi aziende invece sono poco più di 3.500 (lo 0,1% del totale), occupano il 20% dei lavoratori e producono anch'esse un terzo del fatturato totale. Il divario è evidente, ed è sintomo di uno squilibrio tra il tessuto produttivo, i livelli di occupazione realizzati e i traguardi di produttività raggiunti dalle due categorie appena menzionate. In Italia scontiamo una struttura produttiva fatta prevalentemente di micro-aziende, gravate da pesi ingenti che impediscono loro di realizzare risultati soddisfacenti. La polemica sugli scarsi risultati di produttività del Sistema Italia sarà ancora lunga ma se si segmenta il mercato emergono differenze enormi al crescere della dimensione: si passa da meno di 30.000 € di valore aggiunto per addetto nelle microimprese a oltre 70.000 € nelle grandi aziende. Le ragioni non sono difficili da comprendere: al crescere delle dimensioni le imprese possono investire nel miglioramento dei propri processi, realizzano economie di competenze, possono consentirsi investimenti tecnologici per aumentare la produttività che sono impossibili per le piccole imprese

A livello aziendale ritengo che strumenti quali i Premi di Risultato fatichino ad essere efficaci in termini di incentivazione della produttività. Specialmente in settori come il nostro dove è molto difficile riuscire ad individuare indicatori adeguati per la misurazione della produttività di tutte le figure professionali impiegate nelle varie attività che portiamo avanti. Utilizziamo parametri legati ai risultati di bilancio che hanno il vantaggio di collegare le retribuzioni alla redditività dell'azienda ma che non riescono ad apprezzare il contributo in termini di produttività fornito dai singoli settori dell'impresa

Rispetto alle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, che rapporto ha Mediaset con la controparte e cosa pensa del Sindacato in generale?

Sebbene il tasso di sindacalizzazione non sia alto (circa il 20% dei lavoratori è iscritto al sindacato), in azienda abbiamo buoni rapporti sia con CGIL, CISL e UIL che con il sindacato rappresentativo dei giornalisti ed i Cobas. Le faccio un esempio: nel 2011 abbiamo avviato un piano molto rilevante di efficienza che ha reso necessario intervenire su tutte le voci di costo, tra le quali quelle del lavoro. Pertanto abbiamo chiesto ai sindacati di avviare un confronto sulle azioni volte al raggiungimento di obiettivi di risparmio che consentissero di recuperare redditività e affrontare le difficoltà di mercato. Il loro riscontro è stato positivo, senza alcuna radicalizzazione del dialogo e nel 2013 siamo riusciti a rivedere le previsioni dell'Accordo Integrativo Aziendale A livello confederale ritengo che l'efficacia dell'azione di rappresentanza del sindacato italiano sia minacciata da due ordini di problemi: in primis lo sconfinamento di ruolo, che ha generato in epoca recente una impropria sovrapposizione all'azione politica, determinando una commistione tra la tutela specifica degli interessi dei lavoratori e quelli politici. In secondo luogo esiste un problema di rappresentatività; una quota rilevante, forse la maggioranza, degli iscritti al sindacato è rappresentata da pensionati mentre si può verificare la loro perdita di adesione, in special modo tra i più giovani e i profili professionali più elevati. Spero che le rappresentanze sindacali rivedano la loro posizione con l'avvio di un percorso di ammodernamento ideologico che gli consenta di tornare a interpretare efficacemente i bisogni di un mondo del lavoro che sta cambiando rapidamente

A quali associazioni datoriali aderisce Mediaset e cosa pensa della rappresentanza dei datori di lavoro?

Attualmente Mediaset aderisce a Confindustria Radio Televisioni, l'associazione di categoria che promuove l'innovazione e la crescita culturale e strategica delle imprese del settore dei media audiovisivi e radiofonici, e raccoglie sia la rappresentanza del servizio pubblico che i grandi operatori nazionali. Il rapporto tra l'azienda e la rappresentanza datoriale è buono e dal rapporto associativo riceviamo un supporto tecnico di elevato livello qualitativo, specialmente in sede di trattativa sindacale. Ritengo che la rappresentanza di categoria

svolga adeguatamente la sua funzione di collettore delle istanze delle imprese del settore audiovisivo e rivesta un ruolo chiave nell'internazionalizzazione delle imprese, quale consulente tecnico qualificato a cui rivolgersi per aprirsi a mercati esteri.

Sul fronte delle riforme, di cosa pensa necessiti urgentemente il mercato del lavoro italiano? Quali pregi, quali rigidità e quali suggerimenti di modifica?

A mio parere il mercato del lavoro italiano presenta troppi livelli di contrattazione e la coesistenza di contratti collettivi nazionali di categoria insieme a quelli territoriali e/o aziendali non è sempre pacifica, generando spesso motivi di incertezza interpretativa. Inoltre, è urgente apportare una forte semplificazione normativa, perché l'apparato di norme e precetti che un'azienda si trova a dover applicare relativamente ai rapporti di lavoro e a tutto ciò che concerne le materie giuslavoristiche è imponente e labirintico, oltre che tarato su un modello di impresa che non esiste più. Il mercato del lavoro italiano, poi, sconta le difficoltà di un paese come l'Italia che non cresce da troppi anni, al contrario di quanto accade negli altri paesi europei. Anche i nostri vicini incontrano senza dubbio delle grandi difficoltà, ma una situazione ambigua come quella italiana non si riscontra altrove. Ritengo che il susseguirsi di interventi di riforma della legislazione lavoristica non aiuti il nostro mercato del lavoro, anzi. Ogni riforma applicata ad un paese che non cresce è inefficace perché non viene recepita e applicata adeguatamente. La chiave di volta risiede nell'incentivazione alla crescita e nell'avvio di riforme di sistema.

Mediaset ha rapporti con le Università o gli Istituti tecnici quali bacini per intercettare giovani talenti? Cosa pensa del contratto di apprendistato?

Da sempre Mediaset investe in percorsi di formazione per giovani talenti da inserire in azienda. Il Master di Publitalia '80 rivolto a laureati che abbiano deciso di avviare il loro futuro professionale verso il marketing e il sales management vanta 25 anni di storia e nel 2004, insieme all'Ateneo IULM di Milano, Mediaset ha fondato il Campus Multimedia *In.Formazione*, con l'obiettivo di creare un polo di eccellenza per l'alta formazione universitaria e post-universitaria nell'ambito della comunicazione, dei media, dell'economia digitale e delle

tecnologie. Il consorzio prevede due percorsi di formazione: il master in giornalismo ed il master in management multimediale. Abbiamo deciso di investire in percorsi formativi ad hoc per poter attingere da un bacino di giovani talenti specializzati sugli ambiti di interesse dell'azienda. Inoltre, abbiamo rapporti solidi con vari Atenei italiani per la ricerca di giovani laureati; li valutiamo attraverso un lungo percorso di selezione, strutturato per poter scegliere le figure più meritevoli per l'inserimento in azienda. Utilizziamo lo strumento dello stage, che reputo idoneo per le sue finalità, ma non l'apprendistato, perché troppo complesso e di difficile gestione nel corso del rapporto di lavoro. Personalmente trovo più efficace l'istituto del contratto di formazione e lavoro, ormai non più applicabile.

Il tema del Welfare aziendale è sempre più presente nelle strategie delle aziende moderne. Cosa ne pensa e come viene trattato in Mediaset?

Mediaset vanta una lunga tradizione di Welfare aziendale, nata ormai oltre quindici anni fa. Garantiamo a tutti i dipendenti varie forme di previdenza complementare a totale carico dell'azienda e circa dieci anni fa abbiamo istituito una vera e propria rete di servizi per i nostri lavoratori. L'iniziativa si svolge concretamente in un "*Mediacenter*", collocato all'interno della sede milanese e, in parte di quella romana, nel quale sono presenti attività ed esercizi commerciali per garantire un miglior bilanciamento tra la sfera professionale e quella privata dei nostri lavoratori sia nel disbrigo di pratiche di vario genere, sia nel dedicarsi al benessere della persona. Precisamente, sono presenti la filiale di una banca, una sede postale, un laboratorio medico, l'asilo, un'agenzia viaggi, vari esercizi commerciali a rotazione, una lavanderia, una sartoria, un bar, un ristorante ed una palestra. I servizi sono affidati in gestione a 15 operatori esterni, selezionati per la loro esperienza specifica nei settori di riferimento e tutti forniscono servizi a tariffe e/o rette agevolate per il personale. L'azienda investe molto volentieri in questa iniziativa per il benessere dei propri lavoratori, e poi abbiamo testato il suo apprezzamento con varie indagini di clima sia prima che dopo il suo avvio. Queste forme di investimento consentono all'azienda di godere di una elevata attrattività all'esterno, che si traduce anche in termini di basso *turn-over* all'interno.

Direttore, qual è a suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà?

Credo che il ruolo di chi fa il mio mestiere non sarà diverso dal passato: l'obiettivo resta quello di supportare la strategia dell'azienda presidiando una dimensione, quella delle risorse umane, che sarà sempre più centrale per le imprese del futuro.

In un mondo in cui le tecnologie hanno ridotto le attività a basso valore aggiunto e aumentato la condivisione delle informazioni, i fattori differenzianti restano le competenze e la motivazione delle persone che compongono un'organizzazione.

Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nella Direzione Risorse umane?

Dando per scontata la competenza che considero la base di qualunque mestiere di tipo professionale, le posso citare tre caratteristiche che ritengo fondamentali: empatia, autorevolezza e flessibilità.

Credo che chi ha a che fare con le persone debba riuscire ad entrare in sintonia con i propri interlocutori, capirne i problemi e cercare di aiutarli a svolgere il proprio ruolo in azienda comprendendone le attitudini e il profilo; questo presuppone una discreta dose di empatia.

L'altro elemento che deve possedere è un buon livello di autorevolezza che è indispensabile per rappresentare l'azienda in qualunque contesto, dal confronto con una controparte sindacale al dialogo con un responsabile interno fino al contesto di un colloquio gestionale con un singolo dipendente. La capacità di essere ritenuti interlocutori credibili e affidabili al di là delle competenze possedute è determinante per questo ruolo.

La flessibilità credo sia altrettanto importante: se si vuole dare un contributo reale bisogna essere in grado di adattare il proprio comportamento a molti contesti diversi, non ci si può nascondere dietro le regole e le procedure ma è necessario trovare soluzioni ogni volta diverse, è importante mettere sempre in discussione i propri convincimenti per verificarne la validità e, se necessario, saper cambiare la propria posizione.