

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Gianmaurizio Cazzarolli, HR Director e Site Manager Tetra Pak Packaging Solutions S.p.A.

Descrivere Tetra Pak potrebbe significare raccontare come sarà l'impresa del futuro. Un esempio? Nessun dispositivo marcatempo, ingresso variabile dalle 7.30 alle 9.00, pausa pranzo che può durare, a discrezione, da 30 a 90 minuti e uscita dopo 8 ore. Il tutto senza timbrare, nemmeno una volta, il cartellino aziendale. È quanto succede, ogni giorno, in Tetra Pak, nello stabilimento di Modena che, una trentina di anni fa, è stata scelta come prima località al di fuori della Svezia dove espandere l'attività produzione e ricerca e sviluppo. «Il distretto appariva un terreno fertile per l'apertura di uno stabilimento e la chimica ha fatto il resto: la mentalità nordica e quella modenese hanno dato risultati eccellenti. È stato preso il meglio di entrambe e si è costruita una realtà di successo», ci confida l'ingegner Cazzarolli che, oltre ad essere Direttore Risorse umane, è anche Site Manager di stabilimento. Oggi Tetra Pak è una realtà di primo piano globale, presente in più di 165 Paesi distribuiti nei 5 continenti, 43 stabilimenti di produzione di *packaging material*, 12 unità di ricerca e sviluppo e 21.640 dipendenti. «Sono stato uno dei primi 30 assunti nello stabilimento modenese, e molti dei colleghi di allora lavorano ancora oggi in Tetra

Pak. Ciò non è così insolito per la nostra realtà, basti pensare che, pur registrando un'età media giovane, pari a 39 anni, l'anzianità media di servizio è di circa 10 anni. Non mi sembra un dato da trascurare, se si fa una riflessione complessiva sul mercato del lavoro attuale».

Ingegnere Cazzarolli, ci tolga una curiosità: non avendo dei sistemi di registrazione della presenza dei lavoratori, come gestite, ad esempio, gli straordinari?

È molto semplice, abbiamo un sistema di autocertificazione che “carica” in automatico 8 ore giornaliere e se si sono verificati straordinari il dipendente immette dal proprio pc il numero delle ore effettuate in quella giornata. Il manager alla fine del mese approva o meno il foglio presenze. La busta paga è visualizzabile e stampabile da ciascuno attraverso un sistema on-line. Sono più di due anni che è stata introdotta questa prassi e, fino ad oggi, i risultati sono più che positivi.

Quali principi hanno determinato questo sistema di gestione delle presenze, sicuramente non

abituale per la realtà italiana?

Gli elementi chiave che guidano la nostra azienda sono principalmente due: *freedom e responsibility*. Puntiamo moltissimo su responsabilizzazione e trasparenza. Si tratta di due principi che cerchiamo di declinare effettivamente, nel concreto. Per esempio, riteniamo che il luogo di lavoro debba riflettere, ove possibile, il modo di pensare dell'azienda. Per questo abbiamo deciso di abbattere i muri e sostituirli con pareti trasparenti, che permettano di vedere cosa succede negli altri uffici ma non di sentirne, ovviamente, le comunicazioni. E poiché abbiamo verificato che gli uffici sono utilizzati meno del 50%, abbiamo investito molto di più su spazi comuni e sale riunioni. Sono anche delle indicazioni per chi collabora con noi: meno e-mail inutili e più dialogo all'interno dell'azienda.

Dal punto di vista di buone prassi per la gestione delle risorse umane, può fornirci qualche esempio che si ispiri a tali principi?

Ne cito due, nei quali crediamo molto. Il primo riguarda la comunicazione necessaria che deve esserci fra management e dipendenti. Periodicamente, il CEO di gruppo incontra, presso uno stabilimento ogni volta diverso, tutti i lavoratori per presentare, in prima persona, le strategie dell'azienda e gli scenari futuri. Al termine della presentazione le persone possono interloquire e porre quesiti. Questo momento viene registrato e inviato a tutti gli stabilimenti di Tetra Pak sparsi per il mondo dove il video viene visionato e discusso da ogni manager insieme ai propri collaboratori. Una seconda pratica improntata alla politica della trasparenza, sicuramente, è quella del *job-posting*: crediamo che le persone possano e debbano partecipare alla propria crescita professionale. Chi ha il desiderio e la volontà di sviluppare la propria carriera all'interno dell'azienda deve farlo presente. Per questo tutte le posizioni disponibili in azienda sono pubblicate sulla intranet di Tetra Pak, che ha una copertura globale. Avvisando preventivamente il proprio responsabile e l'HR Manager di riferimento ci si può candidare; è un dialogo da gestire con attenzione e trasparenza perché, in caso di esito negativo della propria candidatura, bisogna far sì che la delusione non si trasformi in demotivazione. Per tale ragione il dialogo non deve mai venir meno e, in caso di decisione negativa da parte dell'a-

zienda, al candidato viene illustrato il percorso di sviluppo da intraprendere per giungere al ruolo desiderato, creando un piano di crescita delle proprie competenze.

Rispetto alla crisi globale, come ha reagito un'azienda importante come la vostra?

Abbiamo registrato un calo di produzione, perché alcuni nostri clienti hanno preferito rinviare gli investimenti, riducendo gli acquisti delle macchine confezionatrici. Mi sento di dire che il 2010 è iniziato con indice positivo rispetto al 2009 e la strategia di medio-lungo periodo impostata negli anni passati ci sta aiutando.

Cambiamo radicalmente argomento e parliamo di relazioni industriali. Come giudica l'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile e come pensa che si possa superare la fase di impasse che si sta registrando in sede di rinnovo di alcuni Ccnl?

In Tetra Pak saranno applicati gli aumenti previsti dal rinnovo del Ccnl dei metalmeccanici non firmato dalla Fiom-Cgil con la quale, tuttavia, c'è un dialogo costruttivo e sereno in azienda. Il giudizio sull'accordo del 15 aprile è senza dubbio positivo. Certo, il fatto che non sia stato firmato da tutti rappresenta un problema: sarebbe stato più costruttivo avere una piattaforma condivisa e firmata da tutte le sigle sindacali ma, a livello contenutistico, si aprono degli spazi interessanti, specie per una realtà come la nostra che fa della contrattazione decentrata un punto di forza non da poco.

Può illustrarci qualche iniziativa inserita nel vostro contratto integrativo?

È previsto un piano benefit strutturato, che prevede un'offerta medica ampia che si integra, a discrezione del dipendente, con servizi di supporto alla famiglia articolati in asilo nido e scuola materna, *baby-sitting*, colf e badanti, copertura delle spese scolastiche e sportive. Poi, considerando che l'11% dei 715 dipendenti dello stabilimento di Modena sono stranieri, abbiamo finanziato l'International School of Modena per i loro figli e, più in generale, abbiamo istituito un servizio di gestione denominato *Expatriate* di supporto a 360 gradi: dall'assistenza nel cercare casa, al supporto all'integrazione

nella comunità, fino al finanziamento di corsi di lingua italiana. Abbiamo istituito anche un numero verde che possa rispondere ad ogni loro esigenza. Tutto ciò è finalizzato anche ad attrarre talenti provenienti dall'estero.

E dal punto di vista del *work-life balance* è previsto qualcosa?

Ad agosto 2008 abbiamo presentato un progetto avviato ufficialmente il 1° ottobre 2009 su conciliazione vita-lavoro e *diversity*. Grazie all'art. 9 della l. n. 53/2000 abbiamo ricevuto un finanziamento pari a 520 mila euro per portare avanti una serie di iniziative: dalle classiche convenzioni per beni e servizi sul territorio, al servizio *care-emergency*, allo sportello *family friendly*, fino al supporto della gestione dei periodi di maternità. Proprio per il sostegno alla maternità l'azienda sta discutendo la possibilità di integrare fino al 50% il salario durante il periodo di maternità facoltativa. Tutto questo si aggiunge a iniziative ormai consolidate, come la possibilità di usufruire del telelavoro fino al 20% del monte ore settimanale dal momento che l'azienda fornisce a ciascun dipendente un pc portatile.

A livello di *retribuzione variabile*, invece, avete strutturato qualcosa? Cosa ne pensa dei progetti di legge presenti in Parlamento in tema di *partecipazione dei lavoratori agli utili di impresa*?

È previsto un salario variabile per tutti i dipendenti, legato alla performance aziendale e a quella individuale. A ogni collaboratore vengono assegnati degli obiettivi individuali definiti con il proprio responsabile. Periodicamente ogni manager analizza con il proprio staff l'andamento delle performance individuali. Il premio viene erogato in un'unica soluzione annuale. In fondo, strutturare un premio legato anche all'andamento aziendale è un modo di partecipazione agli utili, perché tutti contribuiscono ai risultati. Altri modelli di partecipazione agli utili, come le *stock options*, non sono applicabili in quanto azienda privata non quotata in Borsa.

Ingegnere Cazarolli, per concludere, ci dica quale *dote* ritiene essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle *risorse umane*...

Capire il business d'impresa, gli obiettivi aziendali

ed essere di supporto agli stessi, essendo realmente un partner. Chi opera nelle HR deve essere capace di percepire il clima in azienda e avere contatto con i dipendenti, ascoltare le loro istanze ed agire di conseguenza.