

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Giada Salta

# A colloquio con Roberto Poetto

Direttore Risorse umane FATA S.p.A. (società di Finmeccanica)

Nel gruppo Finmeccanica emerge la virtuosa realtà di FATA, società diversificata che opera nella progettazione e realizzazione di impianti industriali chiavi in mano. Fondata nel 1936 a Torino, è oggi una presenza industriale con un'organizzazione mondiale; dal 2004 Finmeccanica ne è l'unico azionista. Attualmente Fata è responsabile per le attività strategiche e di coordinamento delle sue Divisioni e Subsidiary operative nel settore E.P.C. (Engineering, Procurement and Construction) principalmente nella costruzione di impianti per la produzione metals, generazione power, oil&gas nonché, attraverso propria controllata, *player* della Logistica integrata. Avvalendosi della storica FATA Hunter opera poi da oltre 60 anni nella progettazione e costruzione di linee di verniciatura in continuo e di linee di processo per la laminazione dell'alluminio, acciaio, inox, rame e magnesio. È quanto racconta Roberto Poetto, Direttore Risorse umane della prestigiosa realtà torinese, una laurea in Scienze politiche a Torino ed una eccezionale conoscenza del sistema “fabbrica Italia” e della direzione del personale ed organizzazione. Primo responsabile Fiat nella gestione e sviluppo organizzativo dello stabilimento ex AlfaSud di Pomigliano d'Arco, membro del team che ha riconvertito lo stabilimento Fiat/Lancia di Chivasso a polo industriale, responsabile dello sviluppo or-

ganizzativo per la realizzazione dello stabilimento unico comprensoriale di Rivalta e Mirafiori, lascia nel 1999 il Gruppo Fiat per entrare in Valeo come Direttore del personale ed organizzazione della società Italiana del gruppo francese, ed infine, dal 2001 a oggi, è Direttore Risorse umane del gruppo FATA.

**Dott. Poetto, quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?**

Nei decenni scorsi la funzione risorse umane ha affrontato un profondo mutamento darvinistico, e quindi adattivo, interagendo con le variabili ecosistemiche dell'impresa che si apriva a inedite e sconosciute complessità. Da funzione con competenze tecnico-specialistiche accessorie e contributive, conservandone il *know-how* cromosomico, è diventata business partner nello scacchiere del sistema impresa. Oggi integra il *decision making* aziendale e concorre alla definizione delle regole del business, ma l'organizzazione del lavoro continua ad essere la tavola anatomica su cui principalmente opera. Non sfugge, a chi ha esperienze HR internazionali, che la funzione risorse umane abbia rivestito e rivesta un ruolo così centrale ed intensivo molto più in Italia che all'estero, dove risulta meno en-

fatica e strutturata. Ritengo che ciò sia dovuto a due variabili tipiche del nostro Paese, quali la grande complessità dell'ordinamento juslavoristico in generale e l'alta diffusione del "conflitto" tra le parti sociali, dal cui effetto combinato ne discende da sempre una necessaria capacità di mediazione tra le diverse istanze. L'esegezi della direzione HR porta indietro nel tempo; negli anni Cinquanta e Sessanta ad un primordiale ente organizzativo denominato "Ufficio del personale" l'impresa delegava gli adempimenti amministrativi del lavoro, la responsabilità della sorveglianza del patrimonio aziendale e via via, in modo più organico, il presidio delle attività regolative e comportamentali funzionali alla prestazione lavorativa *tout court*. Come noto, il mandato di quegli anni è stato poi profondamente caratterizzato da estreme situazioni storiche culminate nel decennio successivo in contrasti cruenti dentro e fuori le fabbriche. Successivamente, a partire dagli anni Ottanta, la funzione risorse umane ha saputo progredire in un percorso di qualificazione professionale guadagnando ed omologando competenze esclusive in materia di sviluppo organizzativo, di mediazione sindacale e regolazione lavoristica, nonché di gestione delle fenomenologie di contesto endogene ed esogene. Insomma, la strada che l'avrebbe fatta assurgere a rango di business partner era stata tracciata e coerentemente è stata battuta.

**Qual è a Suo parere il futuro della funzione HR e come si evolverà? Quale ruolo dovrà ricoprire nei prossimi anni e come muterà l'organizzazione aziendale anche a fronte dell'inserimento sempre più massiccio delle nuove tecnologie all'interno delle imprese?**

Il livello assunto, di importante funzione direzionale, costringerà l'HR a non disertare le attese del sistema impresa che lo pretenderanno sempre più capace di interpretare le *skills* del *project management* superando quelle del tradizionale Capo del personale. L'evoluzione delle imprese, a mio avviso più sollecitate da nuovi modelli organizzativi, più dinamici e reticolari, che da ulteriori intensità tecnologiche, dovrà essere corrisposta da una funzione HR capace di spendersi nella dimensione della *governance*. Il Responsabile HR sarà sempre più diagnosta, metodista e, mi ripeto, *project manager* dei processi e dei sistemi regolatori. L'ampiezza della funzione HR, intesa come insie-

me di sub-funzioni disciplinari, e la sua profondità, quale grado di specializzazione, dovranno trovare una sintesi efficace ed efficiente nell'economia del più ampio sistema impresa che pretenderà staff più "asciutte" e "targettizzate".

**Quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell'area delle risorse umane?**

L'HR è una composizione di competenze e capacità, ma ritengo che "il pareto" possa essere fatto indicandone tre: 1) capacità di pensare gli assetti tecnico-organizzativi e professionali funzionali alle intraprese di business, in una parola saper essere "architetti organizzativi"; 2) capacità di *governance* delle variabili quanti-qualitative dell'offerta e della domanda prestazionale, potremmo chiamarla capacità di essere "econolavorista d'impresa", nella coniugazione di competenze economiche e giuridiche; 3) capacità di contestualizzare e modulare il sistema risorse umane nelle economie e diseconomie di scala nazionali ed internazionali, come dire, saper essere *global manager*. Il sistema HR deve essere capace di mappare le configurazioni presenti e futuribili con tecnica tridimensionale, vale a dire con cognizione di causa disciplinare, con capacità di proiezione e predittività e con padronanza del *time to market*. Sarà sempre più sollecitato da una domanda di competenza economica e comparativa su scala internazionale dei fattori prestazionali del lavoro. Analisi, modelli, simulazioni, comparazioni sono e saranno ancor più le parole chiave del glossario HR.

**Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a Suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?**

La variabile del costo del lavoro è quasi sempre, per non dire sempre, al centro del dibattito sulla produttività comparativa, ed è naturale e giusto che lo sia, ma tanto si è già detto. Vorrei piuttosto proporre il concetto più sistemico di *Total Factory Productivity*, con particolare riferimento alle strutture di prodotto e di processo ed ai comportamenti

organizzativi funzionali da agirsi. L'organizzazione è il sistema motorio che ospita gli investimenti tecnologici: quella efficiente li attrae e li fa performare con il lavoro organizzato che, in quanto tale, è valutabile e perciò fonte di miglioramento, di motivazione e *conditio si ne qua non* per la gestione della meritocrazia e dell'equità interna. Il tutto a vantaggio dell'affidabilità, della produttività, della qualità e del *time to market*.

**A proposito di giovani, quali strategie portate avanti per la selezione dei giovani talenti? Che rapporto ha la Sua realtà aziendale con le università?**

Il rischio di fraintendimento a cui mi espongo nella risposta non è basso, cerco di farmi capire. Le imprese hanno avuto, hanno ed avranno bisogno di giovani collaboratori da inserire in tutte le mansioni dell'organizzazione, da quelle più operative a quelle più decisionali, mentre l'output che va sul mercato è solo uno, indistinguibile. Se per talento intendiamo preparazione e capacità attitudinale, ciascuno, pari opportunità, deve essere portatore di un vantaggio addizionale. La selezione, per quanto importante, è una fase di un più ampio progetto prestazionale che deve consentire nel breve come nel lungo periodo di massimizzare preparazione, capacità e motivazione. Anche le metodologie di valutazione delle prestazioni e dei risultati di lavoro vanno in questa direzione. Indicano, infatti, i differenziali tra competenze attese dai ruoli e quelle possedute, sui quali intervenire con la formazione continua; allineano gli obiettivi trasversali di team con quelli specifici di mansione; rendono più trasparente la meritocrazia ed i percorsi di carriera. Più impegnativi mi paiono gli investimenti sulla valutazione del potenziale che, nella sua stima precoce, rientra nella fase di selezione delle capacità e delle attitudini primordiali dei giovani in ingresso. Sul potenziale si può e si deve fare ancora molto; bisogna integrare la valutazione del potenziale c.d. relativo, indispensabile ed idoneo a misurare la distanza tra le *skills* del ruolo e quelle possedute, con la valorizzazione del potenziale assoluto, capace predittivamente di proiettare nel *medio tempore* la risorsa umana su posizioni interfunzionali di livello superiore. La metodologia dell'*assessment*, usata nella fase di selezione come ormai in quella di *management review*, è un tangibile esempio dell'evoluzione degli approcci di sviluppo organiz-

zativo orientati alla risorsa umana. Rapporti con l'università? L'azienda in cui opero vanta una lunga tradizione nella interazione con l'università. Ciò deriva principalmente da una storica esigenza di alimentare il proprio *know-how* impiantistico anche attraverso uno scambio di conoscenze con il mondo della ricerca e della sperimentazione. Se in passato, per tali ragioni, i rapporti erano esclusivamente intrattenuti con i politecnici di ingegneria, si stanno generando meccanismi interessanti di scambio anche con altre facoltà tecniche e non solo; l'interesse va in questo caso a soddisfare canali di scambio su contenuti tipici di famiglie professionali di staff, ho in mente il controllo di gestione, il *project financing*, la comunicazione e, naturalmente, l'HR. L'interscambio con il mondo universitario e le scuole in genere risponde anche all'esigenza di una conoscenza anticipata delle reciproche aspettative tra offerta e domanda di lavoro.

**Può raccontarmi un progetto in tema di HR che avete lanciato o state lanciando e a cui tenete particolarmente?**

Ve n'è uno recente a cui, come team HR, teniamo particolarmente per la sua singolare portata. È quello che abbiamo chiamato, nell'attivazione di uno staff leasing, "regolamento di condominio" per la regolazione dei rapporti triangolari tra i soggetti del somministratore, somministrato ed utilizzatore. Di autentico progetto si è trattato, poiché ha integrato apporti juslavoristici, sindacali, organizzativi e gestionali. Ha, come dire, industrializzato un sistema che la norma regolava in modo approssimativo e con gradi di interpretazione, sviluppando una più oggettiva e condivisa regolazione "condominiale" di un rapporto di lavoro caratterizzato dalla interazione di tre attori riconosciuti dall'ordinamento.

**Nel panorama italiano si sono sviluppati dei modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa? La Sua azienda ha investito in tal senso?**

Sì, l'azienda in cui opero, su impostazione degli indirizzi di gruppo, ha intrapreso un percorso sostenibile di risposta ad una crescente domanda di armonizzazione tra istanze del lavoro e della vita extra lavorativa. Vanno in questa direzione significativi investimenti come quello sulla assistenza sani-

taria integrativa, ancora circoscritta a talune fasce di popolazione aziendale, e la flessibilità oraria che consente, nei limiti sostenibili, di sfruttare in modo più articolato gli istituti contrattuali ed aggiunge meccanismi di compensazione temporale personalizzabili. Attribuisco, inoltre, grande importanza alle iniziative di ascolto strutturato che la nostra capogruppo lancia periodicamente in modo estensivo; è una fonte importante per analizzare, adattare e correggere le modalità di lavoro, per migliorare la comunicazione, in una parola per rendere più sostenibile e motivante l'ambiente di lavoro nei suoi aspetti di relazione interna, di interscambio organizzativo, di informazione e responsabilizzazione.

### **Mi può dare un Suo parere sul sindacato in generale?**

Non per distrarre la domanda, ma preferirei argomentare sul sistema o modello sindacale al quale concorrono attori diversi. Non di rado mi capita, recandomi per lavoro all'estero, di incontrare persone che a vario titolo si occupano di impresa e lavoro, le quali mi chiedono di spiegare loro il nostro sistema sindacale. La mia capacità espositiva può non essere delle migliori, tuttavia di ardua impresa trattasi, ricorsiva e costellata di esempi, circostanze, contestualizzazioni che lasciano nell'interlocutore una sensazione di scarsa intelligibilità di sistema o modello. Per dovere di simmetria vale spesso il reciproco, ma in misura assai più contenuta. Tornando a casa nostra, la tentazione è quella di guardare come esempio al sistema sindacale ed al sindacato tedesco, che fuor di dubbio sono stati *drivers* importanti nel processo di ristrutturazione e di rilancio della competitività d'impresa, segnatamente di quella manifatturiera. Da noi ancora si enfatizza la concertazione, ma ci si tiene a debita distanza da ogni ipotesi di cogestione e partecipazione del sindacato alle logiche d'impresa; il dilemma tra l'essere di lotta o di governo, antagonista e concertativo, continua ad irrigidire un modello che ha fatto il suo tempo e, anche astenendosi da giudizi di valore storico, denuncia l'indifferibile bisogno di un suo superamento. Nel frattempo la magistratura del lavoro è chiamata ad intervenire massicciamente nella regolazione delle controversie che spesso hanno più natura di conflitto tra istanze inconciliabili. Mi pare ancora interessante osservare quanto la morfologia del sistema indu-

striale Italia sia mutata; le agglomerazioni e le intensità manifatturiere, in un parola i sistemi fabbrica di antica memoria, sono divenuti eccezioni rispetto ad una configurazione di imprese e servizi variegata a modulazione di intensità ed in scala ridotta. È un quadro che pretende di essere conosciuto e riconosciuto nella dialettica delle istanze del lavoro, della rappresentatività e della contrattazione. Constatato spesso invece che i paradigmi ispiratori delle discussioni sui temi del lavoro in generale si rifanno, quanto ai modelli di riferimento, all'impresa manifatturiera tradizionale, ovvero al sistema fabbrica che realizza un prodotto di serie in modo standardizzato e pianificato. La concezione del lavoro a commessa, la cantieristica, la logistica integrata, la fasatura dei processi impiantistici ad intensità di lavoro variabile, il disallineamento spazio temporale del co-design e dei processi realizzativi geograficamente distribuiti, sono esempi di modelli di impresa ampiamente presenti nel mondo industrializzato che esprimono vincoli ed esigenze di funzionamento lontani dalle risposte regolative pensate per le imprese manifatturiere *tout court*.

### **Sul fronte riforme, pensa che la strada intrapresa dall'Italia con la riforma del mercato del lavoro sia corretta? Che impatto avrà la riforma sulla Sua azienda e, a suo parere, sui giovani in generale?**

La flessibilità è una delle priorità dei sistemi impresa che operano su business a commessa, paradigma ormai sempre più diffuso rispetto a quello del tradizionale sistema fabbrica. La Legge Biagi, primo grande intervento flessibilizzatore del mercato del lavoro, aveva introdotto un'articolazione di strumenti e fattispecie che apprezzava la variegata tipicità del sistema impresa italiano. Mi pare di dover osservare che la desistenza degli stessi attori delle relazioni di lavoro che non hanno attuato compiutamente e tempestivamente le "deleghe" a loro attribuite, la distanza assunta dalle organizzazioni di categoria che pur erano chiamate dalle previsioni legislative ad implementare la regolazione di talune fattispecie e l'utilizzo più tattico che strategico che se ne è fatto da parte degli operatori, non abbiano consentito una impegnativa e compiuta sperimentazione. Oggi, da qualche giorno, la riforma Fornero è legge dello Stato. La stiamo studiando.