L'ora dell'aperitivo

con

Giovanni **Cassataro**
Group Human Resources Director
Mazzucchelli 1849 s.p.a.

Prima di affrontare il tema della gestione delle R.U. nelle PMI e nelle Family Company, può contestualizzare il concetto di PMI e Family Company ?

Certamente, anche perché i numeri ci possono aiutare a dare una dimensione numerica al fenomeno. La rilevanza delle Piccole e Medie Industrie Italiane (PMI) e delle industrie a proprietà familiare nel tessuto economico nazionale è rilevata dall'ISTAT nel suo Censimento Permanente delle Imprese 2019 , che riporta: "Sono state censite circa 280 mila imprese con 3 e più addetti, rappresentative di più di un milione di unità, quasi un quarto delle imprese italiane. I due terzi delle imprese (821 mila, pari al 79,5% del totale) sono microimprese (con 3-9 addetti in organico), 187 mila (pari al 18,2%) sono di piccole dimensioni (10-49 addetti), mentre le medie (con 50-249 addetti) e le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano il 2,3% delle imprese osservate (24 mila unità), di cui 3 mila grandi. Più della metà delle imprese è attiva al Nord (il 29,2% nel Nord-ovest e il 23,4% nel Nord-est), il 21,4% al Centro e il 26,0% nel Mezzogiorno".

A proposito della consistenza occupazionale, si possono ricavare i relativi dati dal Rapporto Cerved PMI 2018 che, adottando i requisiti definiti dalla Commissione Europea in termini di dipendenti, fatturato e attivo di bilancio, censisce, secondo questa classificazione, 148.531 società.

Di queste, 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie aziende. Le PMI rappresentano il 24% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido e occupano oltre 4 milioni di addetti. Di questi, 2,2 milioni lavorano in aziende piccole e il restante 1,9 milioni in aziende di medie dimensioni.

Cosa ha caratterizzato in questi anni maggiormente le PMI e come è la gestione delle Risorse Umane in queste realtà?

È indubbio che nel corso di questi anni le PMI siano state interessate da intensi processi di industrializzazione, che ne hanno elevato il grado di automazione e l'efficienza organizzativa generale, sia nell'area produttiva che in quella commerciale, aumentandone la competitività. L'area finanziaria è stata meno coinvolta nel processo di miglioramento organizzativo e di delega, lasciandola, più di altre, come area perfettibile.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, partendo da una iniziale ritrosia simile a quella manifestata nell'area finanziaria, molte PMI si sono dotate nel tempo di propri strumenti di gestione e valorizzazione del personale, talvolta in maniera particolarmente originale, altre volte adattando al proprio peculiare contesto alcune soluzioni sviluppate altrove ma funzionali alle proprie necessità. In questo senso spesso anche le imprese di dimensioni più grandi, a proprietà familiare, hanno manifestato fenomeni di gestione del personale peculiari e che si potrebbero definire di stampo "paternalistico".

Parliamo allora di aziende familiari. Lei ha diverse esperienze in questo tipo di realta' (Gabel, Polti, Sisme, Mazzucchelli 1849….). Può delinearne i contorni e le specificità?

Le imprese familiari sono sempre state componenti molto importanti del nostro tessuto economico. Molto spesso sono realtà di piccole dimensioni ma abbiamo anche casi di grandi realtà con migliaia di dipendenti, con strutture articolate e complesse e con presenze importanti nei principali mercati mondiali.

Le imprese familiari, ed in particolare quelle che hanno una storia centenaria alle loro spalle, hanno contribuito a fare grande il nostro paese e costituiscono ancora oggi, la nostra vera ricchezza sociale, culturale ed industriale. Abbiamo storie aziendali ricche di valori e di tradizioni.

Delle oltre 1.200 imprese centenarie censite e operanti in Italia, oltre l'80% ha un assetto azionario riconducibile ad una famiglia proprietaria, e nel 70% dei casi uno, o più dei suoi membri, sono operativi e presenti nella struttura organizzativa.

Queste imprese, che hanno saputo superare le difficoltà e le problematiche legate ai passaggi generazionali, sopravvissute alle varie crisi economiche si sono trovate ad affrontare importanti sfide in contesti in rapida trasformazione ed evoluzione.

Nelle Imprese familiari, esiste un forte legame che unisce la famiglia alla propria azienda. L'insieme dei valori che caratterizza le imprese familiari è l'energia che muove la loro capacità di svilupparsi e competere con successo in mercati complessi e sempre in rapida trasformazione. Vorrei anche sottolineare i paradigmi e gli assunti valoriali delle diverse proprietà, e come queste vocazioni imprenditoriali differenti, basate su presupposti e valori diversi, possono poi indirizzare le proprie strategie.

Altro elemento caratterizzante è la responsabilità sociale verso il territorio, che assume importanza strategica, facendosi di fatto portatore di elementi che ne descrivono la peculiarità, a partire dal territorio stesso, dalle culture e vocazioni locali che marcano sempre più la differenza negli stili di vita e condizionano l'orientamento ad un certo tipo di professionalità e cultura del lavoro (la seta per la provincia di Como, i merletti e l'intimo per la provincia di Varese, il tessile per Prato, il metalmeccanico per Brescia, l'acciaieria per Taranto, l'automotive per Torino…).

Vorrei a questo punto, fare un inciso e raccontare un aneddoto che esprime chiaramente la sensibilità dell'imprenditore riguardo la responsabilità sociale .

All'inizio della mia esperienza lavorativa in Mazzucchelli 1849 ho avuto l'occasione di fare un lungo colloquio con il Sig. Giorgio Orsi (marito della Sig.ra Adele Mazzucchelli, componente di quarta generazione della Famiglia) e che purtroppo ci ha lasciati nell'ottobre del 2011. Ad un certo punto, notando il mio meravigliato stupore nel sentire tutte le iniziative di responsabilità sociale e di welfare fatte dall'Azienda, mi ha detto: "Non deve meravigliarsi, per noi imprenditori occuparsi dei bisogni delle nostre persone e fare qualcosa per il nostro territorio e per le amministrazioni era un obbligo insito al nostro ruolo, faceva parte della nostra

mission, un do ut des non regolamentato da nessun accordo, ma assolutamente naturale". Questa è stata, ed è tutt'ora, la filosofia che ha sempre caratterizzato la visione imprenditoriale illuminata dei componenti della Famiglia Mazzucchelli e che ha pervaso il loro impegno a favore delle maestranze e del territorio. Solo per citare alcuni esempi idonei a rappresentare questo impegno: la costruzione di edifici, alloggi per i dipendenti; scuole e colonie per bambini; la costruzione della prima rete d'illuminazione delle strade del paese; la costituzione del primo fondo di mutuo soccorso per i lavoratori in difficoltà; la fondazione di un centro di formazione permanente che ha preparato più di 5.000 giovani; la donazione del Castello di Monteruzzo al Comune di Castiglione Olona; la creazione di un Poliambulatorio a disposizione per tutti i dipendenti, familiari e pensionati completamente gratuito; lo sportello di supporto psicologico alla persona…. e tante e tante altre iniziative che hanno visto la realizzazione fino ai nostri giorni attuali. Tutte iniziative che hanno rafforzato il rapporto fra impresa e territorio contribuendo al suo sviluppo civile e sociale. Sempre il Sig. Giorgio Orsi mi ha detto: "Il nostro impegno deve essere proteso a sviluppare potenziali capacità, accumulando l'esperienza passata per metterla a frutto delle generazioni future".

Ha citato il passaggio generazionale, a volte questo momento può rivelarsi critico…

È notorio che il passaggio generazionale può rivelarsi come un momento chiave dello sviluppo di un'impresa familiare. La maggior parte delle famiglie vorrebbe ovviamente che l'impresa familiare passasse alle nuove generazioni, ma la transizione può rivelarsi fonte di attriti ed incomprensioni. L'ideale sarebbe poter fare un passaggio di consegne graduale per consentire alla nuova generazione di collaborare in parallelo con la generazione precedente prima che la transizione sia completata. La pianificazione è quindi fondamentale per garantire la continuità del business e per introdurre gradualmente ogni cambiamento necessario.

A volte può succedere che nella successione si possa verificare una suddivisione del patrimonio e far nascere così il rischio di una frammentazione dei beni industriali e, di conseguenza, un indebolimento del potenziale imprenditoriale. Altre volte purtroppo si assiste a successioni con componenti della famiglia impreparati, senza le necessarie competenze o senza quella vocazione imprenditoriale che è fondamentale per la continuità dell'azienda.

In un contesto come quello che ci ha appena descritto, quali sono le competenze che il Direttore del Personale deve possedere?

Le Persone rappresentano il fulcro del modello di business delle imprese in generale, ma nelle imprese familiari questo concetto è particolarmente evidente ed è qui che il Direttore del Personale può e deve fare la differenza. In questi contesti il Direttore del Personale deve necessariamente avere molta attenzione alla professionalità e al benessere dei dipendenti. Deve essere in grado di assorbire lo spirito e il sentiment caratteristico dell'azienda familiare; deve conoscere a fondo le specificità del processo, le difficoltà, le problematiche ed anche le potenzialità. Le Persone colgono immediatamente il grado di assorbimento ed il coinvolgimento di chi copre questa posizione e di conseguenza, lo identificano con il gruppo e l'accettano all'interno del sistema.

Come abbiamo detto, la repentinità dei cambiamenti in queste realtà familiari è all'ordine del giorno, e quindi la capacità di reazione al mutare delle condizioni di mercato e/o del contesto socio-politico deve essere istantanea e il Direttore del Personale deve essere il primo ad adeguarsi a questi cambiamenti e questo lo può fare solamente rinnovandosi ed innovando, con la dovuta consapevolezza che, per cogliere le opportunità e vincere le sfide, bisogna essere interpreti fondamentali dei processi di cambiamento. Alta sensibilità alla quotidianità, essere "sempre sul pezzo" e cercare di ridurre al minimo la distanza gerarchica fra i vari livelli di vertice, staff e linee.. È fondamentale instaurare un rapporto di stima e fiducia reciproca, bisogna che si venga considerati come il "consulente" in grado di risolvere loro i problemi e supportarli nelle attività quotidiane.

Molto spesso in questo tipo di realtà manca, per i giovani talenti quel livello di "attraction" che invece troviamo in contesti multinazionali o aziende di "grido" e il Direttore del Personale si ritrova ad affrontare la difficoltà di reperire talenti. Come competere con le importanti multinazionali e riuscire ad inserire talenti in contesti che comunque partono svantaggiati?

Bisogna individuare percorsi di crescita in linea con la cultura, l'organizzazione ed anche il contesto esterno, questa strada può richiedere tempistiche e sforzi considerevoli e la difficoltà sta proprio nella valutazione di fattibilità. Bisogna cercare un approccio creativo, predisponendo pacchetti interessanti in termini di retribuzione, incentivi e benefits e basandosi sulla capacità di comunicare i valori e la cultura tipici di un'azienda di questo tipo. L'abilità del Direttore del Personale deve essere quasi sartoriale, deve far coincidere la realizzazione dei progetti con i bisogni effettivi e condivisi.

La interrompo per chiederle come l'innovazione tecnologica ha impattato in queste realtà e come il Direttore del Personale può gestire questa fase di cambiamento?

L'innovazione tecnologica sta modificando radicalmente il contesto competitivo in cui operano le imprese familiari. L'obiettivo di queste aziende è rimanere al passo dei cambiamenti in atto per garantirsi un vantaggio competitivo sostenibile rispetto alla concorrenza. Molte imprese familiari stanno affrontando il momento lavorando sull'innovazione, alcune hanno iniziato a creare alleanze e partnership con altre aziende per cogliere le nuove tendenze e per mettere a fattor comune conoscenze ed esperienze. Il pericolo è quello di rimanere ancorati al vecchio concetto di " piccolo è bello".

È necessario, in questa fase di cambiamento, la presenza in azienda di una guida carismatica, che abbia obiettivi ben focalizzati e che sappia avere un approccio in grado di ingaggiare e motivare le persone. Manager e imprenditori avranno un ruolo chiave e dovranno essere in prima linea per la gestione del cambiamento, del team e aperti a nuovi modelli di leadership. E chi, se non il Direttore del Personale, può essere al timone di questo percorso ed essere il principale supporto a chi è alla guida di questo progetto di trasformazione?

Il compito del Direttore del Personale deve essere quello di riuscire a condividere in toto il progetto e considerarlo come il mezzo attraverso cui la sua volontà si realizza nell'operatività quotidiana. Avere consapevolezza di tutto ciò, può aiutare a costruire una relazione profonda nel rapporto fra passato, presente e futuro; tra ciò che è stato e ciò che sarà, ovvero aiuterà a costruire le proprie mappe cognitive che lo aiuteranno nella gestione operativa quotidiana.

Il Direttore del Personale deve essere il più possibile obiettivo, dove l'obiettività dipende, in primo luogo, dalla capacità di ammettere in quale misura si è coinvolti dal progetto originario e anche dal contesto. In secondo luogo, dalla capacità del soggetto

di proiettare la sua visione e permearla in modo sinergico con quella dell'imprenditore, con i suoi valori ed il suo passato. Ovviamente deve anche essere in grado di attivare un processo di comunicazione che deve essere rappresentativo di quel modello di conoscenza/esperienza cui si accennava prima e che trasforma questo rapporto in uno dei cardini del proprio "modello teorico".

Bisogna essere in grado di formulare modelli integrativi che hanno un senso condiviso per tutti gli attori del Sistema. Deve essere a tutti chiaro che i parametri di valutazione e giudizio devono essere comunque comuni e conosciuti, riconosciuti e accettati proprio dalle stesse persone.

Altra caratteristica importante da coltivare è la sensibilità e percezione del quotidiano attraverso quei segnali non sempre immediatamente visibili e decifrabili. Nelle organizzazioni del lavoro non è sempre facile fare emergere tutte le informazioni necessarie alla gestione ed alla descrizione delle posizioni lavorative. Alcune di esse a volte sono intangibili e già per questo difficili da descrivere; altre ancora sono "invisibili", ci sono ma non si vedono, appartengono a riti, alle pratiche quotidiane perpetuate nel tempo all'interno dell'organizzazione, spesso tramandate attraverso comportamenti che vengono scimmiottati senza quasi rendersene conto, legate a consuetudini ed abitudini. È necessario quindi studiare ogni situazione concreta ed i metodi impiegati dai vari membri per rendersi conto dei vari fenomeni e delle loro cause e attribuire così il corretto significato ai suddetti comportamenti. In questo modo si può risalire ai valori ed alle norme in modo trasparente e consapevole. Il Direttore del personale deve essere un "tutorial" in grado di dimostrare come il lavoro, le sue azioni e i suoi significati, devono essere concepiti comunemente; deve far permeare all'interno delle organizzazioni un livello di flessibilità tale che permetta di far reagire alle trasformazioni con efficacia ed immediatezza.

Nelle aziende familiari l'insieme dei valori, della cultura aziendale imprimono il ritmo di queste trasformazioni e spesso diventano un ostacolo che possono rallentare questi processi. Come abbiamo accennato, capita che all'interno di queste realtà spesso i valori, le regole, le abitudini, i comportamenti, le consuetudini condizionino le Persone e le abituino a legarsi alle strutture, ai processi, ai ruoli, e quindi alle proprie zone di confort e la prima reazione che hanno ai cambiamenti è "Ma perché dobbiamo cambiare? Abbiamo sempre fatto così!"

Importante quindi conoscere a fondo il patrimonio culturale interno, le sue radici per poterlo sfruttare appieno e creare le condizioni facilitanti il cambiamento. Questi condizionamenti spesso rendono difficile l'attuazione di modelli standard teorici che magari hanno dato risultati efficaci in altre realtà industriali. Ecco che allora il Direttore del Personale per governare efficacemente il processo deve approfondire la conoscenza di tutti questi assiomi fondamentali e darne visibilità per usarli come leva competitiva e ricostruire il proprio modello di processo della Direzione del Personale (selezione, sviluppo, performance, competenze delle persone chiave, riconoscimento dei meriti, motivazione….). L'implementazione di un efficace meccanismo di gestione e controllo di tutti questi fattori ci porta alla progettazione di un modello personalizzato e condiviso e sarà fondamentale per il successo dei progetti stessi, soprattutto in un contesto in rapida trasformazione.