

«La nostra forza? Tutte le persone che lavorano qui»

di Cristiano Guarneri

«**N**on sono qui per valutarli; sono qui, innanzitutto, per conoscerli. Senza questo, qualunque valutazione, pur necessaria, salterebbe la persona. E la persona è fatta di relazioni, aspettative, interessi, bisogni. È fatta di una storia. Io, qui, conosco la storia di quasi tutti».

Davide Donno è in MartinoRossi spa da soli quattro anni. Nell'agosto 2021, con il cambio societario, diventa Direttore dello stabilimento di Malagnino, sede storica e prima per volume di stoccaggio e produzione (l'altra è a Grosseto), e responsabile del personale, oltre che componente del nuovo Consiglio di amministrazione. Carriera veloce in un'azienda fornitrice dei più noti brand alimentari nel mondo che vuole allargarsi in un mercato estero in grande espansione. Da qui escono farine, semilavorati e ingredienti funzionali cleanlabel senza glutine, allergeni e ogm. Prodotti di nicchia, oggi in ascesa nel mercato internazionale. Merito dell'intuizione di Giorgio Rossi, presidente di questa realtà cremonese e di un team giovane e affiatato che spinge ogni anno sull'acceleratore. Merito, anche, di ogni singola persona che ci lavora. Per questo è capitale il ruolo di un HR manager. Vede in anticipo il salto di qualità da fare, lo commisura alle potenzialità di ognuno, accompagna senza imporre il cambiamento, punta sul valore ma non rinuncia alla correzione. Ha le mani la prima "risorsa" di un'azienda: le donne e gli uomini che ci lavorano. Ogni giorno, Donno prova a far fruttare questo tesoro prezioso.

«Il punto di forza di questo posto sono le persone – dice –. L'azienda la fanno loro. Ci vuole l'intuizione, ma anche le gambe, la testa e le braccia per dargli



A sinistra, Davide Donno e, a destra, una panoramica di MartinoRossi Spa, stabilimento a Malagnino

corpo. Con ruoli diversi, qui tutti partecipano alla costruzione del medesimo progetto. Sono compagni di strada. E in termini di valore, il magazziniere ha lo stesso peso del direttore di stabilimento».

Su 90 dipendenti la metà è entrata negli ultimi 4 o 5 anni. L'altra è personale storico. «Ai nuovi che entrano chiedo sempre due cose. Capire che sono arrivati in un posto costruito dalla gente che ci lavora e capire se questo potrà essere davvero il loro mestiere».

Qui si governa l'intera filiera. «Filiera certificata – spiega Donno –, quindi con la possibilità di seguirne ogni singola fase, che parte con l'acquisto del seme e da come il prodotto viene trattato nel campo; si passa alla raccolta della materia prima, all'essiccazione, allo stoccaggio e al processo di produzione vero e proprio delle farine con il loro successivo confezionamento». I profili coinvolti sono diversi: addetti alla conduzione impianti, agronomi, laureati in Scienze e tecnologie alimentari per il controllo qualità, commerciali, amministrativi, magazzinieri e manutentori.

«Il mio primo compito è conoscerli, poi valutarli. Questo per me è tassativo, altrimenti non fai il direttore di stabilimento e il responsabile del personale. Sei solo un gestore. Per questo conosco la storia di quasi tutti, qui dentro. Se conosci qualcuno, sei anche in grado di immedesimarti. Di capire cosa è meglio per lui e per l'azienda».

In alcuni casi è capitato di dover dire: non è il posto per te. «E' successo due volte. Sempre ragionandone insieme, però. E dando un lasso di tempo sufficientemente lungo, due mesi. Serve non solo a capire se la MartinoRossi non fa per te, ma che cosa potrebbe fare al caso tuo una volta lasciato questo posto. Non siamo un centro di collocamento. Però aiutiamo tutti a capire quali sono le potenzialità su cui puntare e i limiti da correggere per il futuro».

Risorse, dunque. E uno degli esiti di questa evoluzione è il nuovo stabile a tre piani che sta sorgendo all'interno del complesso industriale. Tremila metri quadri che ospiteranno nuovi uffici, ma anche una mensa aziendale, uno spogliatoio per il personale e, a fianco, una palestra e una zona relax.

«Formazione» è un'altra parola che nel vocabolario di Donno esce dai luoghi comuni. «Premesso che la più grande formazione te la fa chi un lavoro l'ha già fatto e lo sa fare bene – dice –, io credo che si debba tornare a una formazione trasversale. Se cerco un manutentore, oggi rischio di trovarne uno che dice: smonto il motore ma non lo attacco, perché non ho competenze sui cavi elettrici. Alcune figure tecniche si sono settorializzate troppo. Mentre oggi è sempre più neces-



sario essere trasversali: io ho manutentori che sanno saldare, sanno montare tubi, sanno cambiare impianti dell'aria. Sono persone che hanno già questa impostazione nella testa, direi trasversale come logica: saper fare tutto. La forza dei miei responsabili di settore è questa».

Sul mercato figure così non si trovano. «E soprattutto non trovo qualcuno che abbia voglia di diventare, così. Ma è indispensabile, perché il mondo del lavoro oggi, a quasi tutti i livelli, ha una velocità di trasformazione e di complessità tale che serve continuo aggiornamento e continua acquisizione di nuove competenze».

Scuola e mondo del lavoro: due realtà ancora troppo distanti. «Perché manca un collegamento reale – spiega Donno –. È utile e giustissimo incontrare gli studenti per raccontare loro cosa si vive nella tua azienda. Restano sempre affascinati, ma non basta. Il gap può ridursi mettendo a insegnare i professionisti dentro la scuola; un insegnante che abbia lavorato – o stia ancora lavorando – qui da me, o che abbia fatto l'elettricista, eccetera».

Ci sono almeno tre qualità che deve avere chi fa il responsabile del personale di un'azienda. «Empatia umana – dice Donno – cioè capacità di relazione con l'operaio e con il migliore dei commerciali. E poi avere una visione nel lungo periodo, con almeno un anno di prospettiva: per imprimere dei cambiamenti devi accompagnare il personale, non costringerlo, quindi serve tempo. E infine la curiosità, che ti fa stare con gli occhi aperti su quello che succede».

C'è un'altra parola che sta (o dovrebbe stare) al vertice di un HR manager: coscienza. «Il responsabile delle risorse umane o ha coscienza che il suo compito impatta con persone che hanno una storia, delle relazioni, delle famiglie, degli interessi, delle aspettative o altrimenti gestisce un budget, che certamente ha la sua importanza, ma va tenuto insieme a tutto il resto. Il budget destinato ai lavoratori non è mai un costo. È sempre un investimento».

Conoscenza del processo produttivo e delle sue complessità fanno parte dal bagaglio di chiunque abbia responsabilità in un'azienda. «Gli aspetti tecnici, la conoscenza dei meccanismi e del prodotto che realizza: sono elementi che devi possedere. Io faccio un mestiere per cui non ho studiato, arrivo da una maturità scientifica e da una laurea in Scienze politiche. Stando qui ho dovuto ritornare a conoscere elementi di chimica e fisica, di meccanica e di agronomia. Non mi è pesato, perché questo è il lavoro che amo».

E nel suo, di lavoro, Donno valuta, verifica e si confronta con chi sta ai vertici dell'azienda. «Sono nel Consiglio di amministrazione, che ha un presidente, Giorgio, e un amministratore delegato, suo figlio Stefano. Per loro potrei essere un figlio e un fratello. C'è la consapevolezza che stiamo costruendo qualcosa insieme, anche nelle discussioni accese, nella visione delle cose non sempre concorde. Qui cresce una cultura azienda che non parte da un'idea ma dal rapporto che viviamo tra noi. È il punto che fa la differenza. Sempre, non solo nel lavoro».