

TRANSIZIONE ENERGETICA: UNA QUESTIONE PERSONALE

Intervista a Graziano Marcuccio, Chief HR Officer di De Nora, multinazionale italiana che offre tecnologie sostenibili per la Green Economy

L'anno prossimo De Nora compirà i suoi primi cent'anni, più in forma che mai!

È in azienda da dieci anni: come ha visto cambiare l'organizzazione in questo periodo?

«Fui assunto in De Nora, da un CEO che mi aveva preceduto in azienda di un paio d'anni, con un mandato preciso: "fondare" la famiglia professionale HR, contribuendo alla crescita del Corporate Italiano attraverso l'implementazione di tutti i processi comuni che tutte le società del Gruppo avrebbero dovuto applicare. Ora che, dopo svariati giri del mondo dedicati all'ascolto, alla raccolta dei bisogni e delle best practice, ed alla definizione delle soluzioni comuni "giuste" per noi, direi che la principale differenza è che dieci anni fa eravamo una "confederazione"; oggi siamo un medio gruppo internazionalizzato, basato sulla fiducia e il rispetto reciproci, con un altissimo livello di centralizzazione per ciò che riguarda policy, progressi e regole del gioco, ed un'assoluta decentralizzazione per ciò che riguarda l'execution. È stata una decennale (e colossale, per la nostra piccola scala dimensionale) operazione di change

management. Siamo stati capaci di preservare e rispettare lo spirito imprenditoriale diffuso e l'accountability (cioè la possibilità e "coscienza" di ciascuno di noi di fare la differenza) con la ricerca delle sinergie nei processi e negli strumenti, a partire dagli investimenti in digitalizzazione. De Nora è un manifesto vivente di Diversity, da molto prima che questo termine fosse inventato o sdoganato come leitmotiv del politicamente corretto. Eppure, non c'è Unità in De Nora dove i valori e la personalità dei *denoriani* di tutte le seniority non siano tangibili e comuni. A ciò ci hanno condotto una vision d'impatto, una strategia, e tanta resilienza. Anche qui, mi permetto, in qualche modo fondativa, visto che *durantes vincunt* è stato il nostro motto – oggi diremmo il payoff – per decenni».

De Nora è un fornitore leader di tecnologie, quindi un'organizzazione decisamente tecnica: come si fa People Strategy in una realtà con queste caratteristiche?

«Considero una grande fortuna l'aver a che fare con scienziati (da noi la "fanno da padrone" gli elettrochimici), ingegneri e tecnici. A pelle, la ➤



Roberto Monti
VisionMind srl

“Il focus non è mai sulla ricerca del colpevole ma sul risolvere i problemi. Così si lavora in fiducia. E con la fiducia riusciamo a dare il meglio come squadra”



Graziano Marcuccio
Chief HR Officer De Nora

distanza culturale rispetto ai temi più soft potrebbe sembrare importante. Invece, se mai ho percepito un challenge nella definizione della strategia, è stato per sano amor di scienza e volontà di capire, mai per scetticismo preconconcetto. Anzi, credo che l'arrivo di un "predicatore" della centralità della persona in un mondo guidato dalla tecnica, sia stato accolto con sollievo dai tecnici per primi, che si sono sentiti visti e rispettati nei propri bisogni (e limiti) al di là delle competenze tecniche di cui sono preziosi portatori. Credo poi ci sia un altro segreto, forse ancor più importante: la strategia (scritto con la "s" minuscola), per noi e per me, è Execution (con la E maiuscola). La definizione e il controllo del piano, sia in termini di effort che di elapsed, nonostante lo sforzo profuso, impallidisce rispetto al tempo ed energia necessari all'implementazione e gestione del cambiamento.

Mi piace pensare che i nostri amici "tecniconi" vedano ed apprezzino gli sforzi di mettere a terra soluzioni che li aiutino nel quotidiano (la famosa resilienza che ci accomuna) e quindi si aprano al suo accoglimento perché si fidano di una squadra HR professionale e motivata, che come loro ce la mette tutta. Senza filtri o paura di sbagliare. A monte invece, la people strategy si fonda su una vision forte, alla cui definizione corale abbiamo dedicato uno sforzo importante, con tutti i Chief Officer e senza protagonismi. La considero forte perché è giusta per noi e "fa il suo mestiere" di ispirazione e messa in moto del cambiamento. *"Leverage available talents as catalyst of a sustainable future"*. Vuol dire che siamo perfettamente consapevoli di gestire un'azienda di persone "comuni", ma ciascuna brava o bravissima in qualche talento particolare.

A noi va bene così perché è compito dell'azienda

e dei suoi processi farli funzionare in un sistema sinergico. Un altro significato della nostra vision, è che abbiamo un sogno molto più grande della nostra scala dimensionale, che è avere un impatto positivo sul mondo, attraverso la cura dell'acqua e le tecnologie per l'energia pulita. Un sogno troppo grande per noi soltanto. Ma c'è qualcuno che da solo abbia mai cambiato il mondo? A noi va bene far tesoro di tutte le energie che riusciremo a federare lungo il cammino, anche solo in un convegno, nel supporto a una scuola tecnica o un'università, in un progetto di charity col comitato di quartiere, una partnership industriale, o... un'intervista con un amico. D'altra parte, come ripeto sempre a tutti i miei colleghi, la people strategy non è la strategia dell'HR. È la strategia dell'azienda che mette a terra la visione della medesima rispetto alla propria risorsa più preziosa. Essere "catalizzatori" di questo processo di elaborazione di intelligenza collettiva, è bellissimo. Saremo imperfetti ma siamo NOI (*"Empower collaboration"* come dice la nostra mission).

Pare di capire che in De Nora siano di casa parole quali Collaborazione, Talento, Sostenibilità, Agilità, Inclusione: come fate a tradurle – realmente – in comportamenti sentiti e condivisi?

«Abbiamo un piccolo "segreto" nell'elaborazione di ciò che diventa, in ultima istanza, policy "auditable". Nasce dal basso, dall'intuizione notturna di qualcuno, in un brainstorming, o un evento di community. Diventano slide, magari una bozza di training, poi un road show... si presta e sottopone in versione "Beta" per un tempo lungo, con grande umiltà. Dopo ogni tappa del processo di review, il



“Salva con nome” del documento, si arricchisce. Alla fine, è già la policy De Nora, prima ancora che come tale sia stata emessa. Sembra una perdita di tempo. Invece è change management preventivo. Ha sempre funzionato bene. Altri ingredienti fondamentali sono il rispetto e una cultura dell'errore “da marciapiede” che ci viene, credo, dall'esempio e dal carattere pragmatico del nostro CEO, Paolo Dellachà. Siamo concentrati al lavoro, siamo determinati, ingaggiati, quindi buttiamo il cuore oltre l'ostacolo e può accadere che individualmente sbagliamo tanto. Bene. Il focus non è mai sulla ricerca del colpevole (cosa che porterebbe via un tempo che “non ci possiamo permettere”), ma è sul risolvere i problemi. Così si lavora in fiducia. E con la fiducia riusciamo a dare il meglio come squadra».

Parliamo di reputazione: cosa significa per De Nora?

«Fondamentalmente 2 cose. Primo, non è un tema di Marketing, ma dell'HR (e di tutta l'azienda) che applica anche tecniche prese a prestito dal marketing. Secondo, significa lavorare sul fronte interno prima e più di quello della comunicazione esterna. Attraverso la gestione, lo sviluppo, la coerenza dei comportamenti, la cultura del merito (che non è fairness “buonista”). E magari per il

Pioniere dell'internazionalizzazione, il Gruppo è un leader a livello internazionale nello sviluppo, produzione e vendita di prodotti, tecnologie e soluzioni innovative per processi elettrochimici (Roland Berger Hydrogen and Electrodes Market Report, 2021) e per la realizzazione della transizione energetica, nonché di sistemi e apparecchiature per il trattamento e la disinfezione delle acque. In particolare, il Gruppo è il più importante fornitore a livello mondiale di elettrodi metallici per il mercato del cloro-soda, per l'industria dell'elettronica nonché per la raffinazione di nichel e cobalto.

De Nora è ora anche protagonista a livello globale della transizione energetica verso la decarbonizzazione, tramite la fornitura di tecnologie per la produzione di idrogeno verde.

Presente con Unità produttive in 10 paesi su 4 continenti, con 5 centri di Ricerca e Sviluppo tra Italia, Stati Uniti e Giappone – per garantire il continuo miglioramento e ampliamento delle proprie tecnologie, protette da più di 260 famiglie di brevetti e oltre 2.700 estensioni territoriali – De Nora serve efficacemente clienti in oltre 100 paesi del mondo, con un organico che ha appena superato le 1.800 persone, e un fatturato che nel '21 ha toccato il record storico di 616 Milioni con un EBITDA Adj di 127 milioni. Per finanziare i propri programmi di crescita futura, la società ha avviato il processo di quotazione in Borsa sul mercato Euronext Milan che si è positivamente concluso in giugno. ➤



lancio di un programma di Ambassador che ci aiuti nel “proselitismo” senza mai annacquare la genuinità. Considero da pazzi investire risorse faraoniche sull’ingaggiare fior di professionisti che ammantino... un bluff. Né invidio chi ha il budget per farlo. Mi reputo fortunato di avere la sponsorship e le leve per co-creare un luogo dove lavorare è bello, tendendo all’auto-realizzazione. Quando hai questo nella pancia, la reputation diventa solo un filo di sobrio make-up per mettere in luce la nostra forza interiore. E così può funzionare».

De Nora è impegnata in alcune partnership e joint venture a livello globale: ci può fare qualche esempio, e condividere cosa vi stanno insegnando queste esperienze?

«Deteniamo una serie di record organizzativi nel modo di fare filiera. Ad esempio, siamo stati la prima azienda italiana a fare una joint venture con una giapponese, nel 1969. Oggi la partnership più importante ce l’abbiamo con Nucera (gruppo Thyssen): è una Joint Venture, di cui deteniamo il 34%, in cui forniamo gli elettrodi che finiscono nei loro elettrolizzatori. Ma abbiamo in giro un sacco di altre collaborazioni, piccole e grandi, con università, centri di ricerca e non solo».

Lei è stato protagonista dei cambiamenti organizzativi degli ultimi dieci anni: cosa succederà nei prossimi dieci?

«Continueremo a immaginare il futuro con ottimismo, ne faremo una visione che ci guiderà a nuovi traguardi. Continuando a divertirci da matti».

Lavorare per la transizione energetica posiziona il proprio orizzonte decisamente sul lungo periodo in un mondo che da tempo ha abolito anche il medio considerando spesso solo breve periodo. Quali sono i riflessi per il suo ruolo? Le difficoltà? Le opportunità?

«La più bella definizione, che io ricordi, di libertà l’ha fornita il filosofo Hegel nel XIX secolo: *“Libertà è la coscienza della necessità”*. Guardare ai fenomeni sociali nei quali siamo inseriti, che si addensano nel futuro, a partire dai trend demografici, ci dà la consapevolezza del nostro posto nel mondo, e il senso d’urgenza e il coraggio per metterci in moto verso quella che crediamo fortemente sia la direzione giusta della storia. Non importa quanto lungo sarà il cammino. Ho pena per chiunque non abbia la fortuna di capirlo».