

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

A colloquio con Filippo Di Gregorio

Human Resources Manager Dallara

Una delle storie più belle dell'automobilismo italiano nasce nel 1972 a Varano de Melegari, in provincia di Parma, quando l'Ing. Gian Paolo Dallara decide di fondare la Dallara Automobili, dopo un passato in Maserati, Ferrari, Lamborghini e De Tomaso. Il *core business* dell'azienda si è sviluppato negli anni grazie all'intuizione del fondatore che ha deciso di puntare fin da subito sullo studio e sulla ricerca degli aspetti aerodinamici delle autovetture. Da allora l'azienda corre veloce come le auto che progetta e inaugura la prima galleria del vento a tappeto mobile in Italia nel 1984 e, tra gli anni Ottanta e Novanta, approda in F1. Negli stessi anni diventa fornitore monopolista di vetture per i campionati di F3 in tutto il mondo, posizione che ricopre oggi anche per il campionato statunitense IndyCar, noto in particolare per la 500 miglia di Indianapolis. Negli ultimi anni l'azienda, oltre a essere stata scelta in qualità di unico costruttore per l'approvvigionamento delle vetture per i campionati monomarca GP2 e GP3, ha anche ampliato il ventaglio di attività alle consulenze esterne di progettazione di auto da corsa per marchi del calibro di Maserati e Audi, nonché di vetture stradali ad elevate prestazioni per conto di Alfa Romeo e Bugatti. Pertanto, le origini dei grandi successi della Dallara si ritrovano nel ruolo di leader mondiale

dell'azienda italiana nelle nicchie di conoscenza relative a: progettazione di vetture in materiale composito, sviluppo aerodinamico e dinamica del veicolo. Visti i numerosi traguardi raggiunti negli anni, la Dallara può entrare a pieno titolo nel novero delle eccellenze a livello nazionale per tecnologia e innovazione, e proprio in questo ambito l'azienda parmense ha voluto investire per mantenere la posizione acquisita: l'inaugurazione dell'innovativo simulatore di guida a dicembre 2010, che rappresenta lo stato dell'arte per prestazioni e tecnologia, è probabilmente uno dei gioielli di maggior prestigio che può mettere in vetrina l'impresa emiliana. Questo, e molti altri elementi, confermano la posizione della Dallara, sempre un passo avanti rispetto ai suoi competitor, raggiunta attraverso una strategia illuminata impostata per affinare le grandi potenzialità dell'impresa, che dal 2007 ad oggi ha aumentato la popolazione aziendale del 60%, passando da circa 120 a 180 dipendenti, e che inaugurerà a breve l'apertura di uno stabilimento negli USA. «Solo per citare alcuni esempi, se pensiamo agli attuali piloti di F1, Hamilton, Rosberg, Webber, Kubica, Kovalainen, Trulli e Petrov hanno corso con vetture Dallara, nei campionati GP2, Renault World Series o F3 e questo per noi è motivo di grande soddisfazione ed è uno stimolo

per investire sempre più in ricerca e sviluppo, il nostro vero punto di forza» ci spiega Filippo Di Gregorio, Human Resources Manager, in Dallara dal 2007 con un passato nel settore delle agenzie del lavoro. «Sono laureato in filosofia e dopo un'esperienza importante presso una multinazionale americana operante nel settore delle agenzie di somministrazione, rispondendo ad un annuncio sul Corriere della Sera, sono stato selezionato per entrare in Dallara, un sogno per chi come me ha una vera passione per le auto».

Dott. Di Gregorio, quale contributo specifico è richiesto alla funzione risorse umane?

Prima di tutto è richiesta una visione sistemica dell'azienda che consenta di conoscere le persone, la cultura interna, i processi aziendali e la realtà produttiva nel suo insieme. Questi ultimi due elementi richiedono all'HR uno studio approfondito, finalizzato al loro possibile collegamento e alla loro connessione, per garantire soluzioni utili volte alla migliore impostazione e gestione aziendale. Secondariamente all'HR è richiesto di supportare l'azione del management aziendale per affrontare i cambiamenti che impone il mercato: sia per affrontare le sfide di oggi, che per progettare il domani. Il contributo in questi casi si sostanzia nell'articolato sviluppo di processi e persone per rimodulare i percorsi in un'ottica di crescita futura.

Lavorare al fianco di persone lungimiranti come l'Ing. Dallara e l'Ing. Pontremoli, rispettivamente Presidente ed Amministratore delegato, è sicuramente una grande opportunità. Quanto incidono proprietà e management nel suo operato?

Svolgere il proprio lavoro a stretto contatto con due persone così preparate, a livello tecnico, imprenditoriale e manageriale è una grande fortuna ed un'opportunità unica. Indubbiamente la proprietà incide tantissimo sul mio operato, infatti è mio compito allinearli con quanto viene disposto dai vertici aziendali ed essere loro di supporto: ritengo sia concettualmente e metodologicamente inconcepibile, oltretutto molto difficile, muoversi all'interno di un'azienda senza l'assenso della direzione.

Ci può dare un parere sul sistema degli ammortizzatori sociali attualmente in vigore?

Dalla costituzione dell'azienda nel 1972, ad oggi, in Dallara non sono mai stati utilizzati ammortizzatori sociali; per nostra fortuna siamo passati indenni attraverso la crisi, soprattutto grazie agli importanti investimenti in ricerca e sviluppo intrapresi negli ultimi anni, ivi compreso il periodo 2009/2010, ovvero il momento più buio della congiuntura economica. L'impresa ha continuato ad investire gli utili aziendali anche nei momenti più difficili. Tale atteggiamento si è potuto registrare prima, durante e dopo la recessione, e questa impostazione ha palesato un grande coraggio imprenditoriale che ci ha permesso di raggiungere ottimi risultati. In generale, gli ammortizzatori sociali in Italia hanno dimostrato di funzionare, anche nella fase più acuta della crisi, benché l'intero sistema contributivo legato agli strumenti di sostegno al reddito rappresenti una spesa elevata per le aziende. Mi permetto di evidenziare che si è evitato il peggio anche grazie all'importante ruolo svolto dallo Stato ma, sono convinto che il più importante ammortizzatore sociale italiano sia stato la "famiglia". Le famiglie dei lavoratori si sono rivelate essere una rete di protezione formidabile per aiutare e sostenere coloro che avevano perso l'occupazione, anche tramite il coinvolgimento esteso dei nuclei famigliari e questa è una peculiarità tipica del nostro Paese, che all'estero non è presente in questi termini.

Cambiamo argomento, come mostrano dati recenti, la produttività risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Come è affrontato questo tema in Dallara?

Dal mio punto di vista la produttività delle imprese dipende in modo rilevante dagli impianti industriali, dai processi e dalle persone. Nel nostro caso, investiamo annualmente il 25-30% del nostro fatturato in ricerca e sviluppo: ciò si traduce in nuove tecnologie, nuovi macchinari e impianti, nuovi processi e personale sempre più qualificato. Per valutare con esattezza la produttività nelle singole aziende è di grande supporto utilizzare indicatori che permettano di comprendere dove siano situate le carenze del sistema. In Dallara abbiamo lavorato con decisione sui processi produttivi e sull'informatizzazione, due fattori che ci hanno permesso di aumentare la produttività aziendale. Infatti, grazie all'evidenza data dai "numeri" in merito alle nostre lacune abbiamo iniziato a lavora-

re su specifiche aree di miglioramento, recuperando e migliorando le prestazioni aziendali: con i dati alla mano (*Key Performance Indicator*) è stato più agevole comprendere dove e in che modo intervenire. Ma siamo solo all'inizio, la logica sottesa a tale approccio è quella del miglioramento continuo. Inoltre, abbiamo introdotto un sistema di retribuzione variabile legato ai risultati aziendali. Vi è una condizione necessaria e non sufficiente per l'erogazione del premio di produttività, che è legata alla redditività dell'azienda, misurata con l'EBIT. L'EBIT funge da indicatore "soglia": ha la funzione di attivare, o non attivare, l'eventuale ammontare utilizzabile per la retribuzione variabile. Quindi vi è un riproporzionamento in base all'inquadramento ed alle responsabilità: a seconda del livello gerarchico e professionale, viene stabilito l'ammontare indicativo erogabile dal piano variabile. Poi si passa alla misurazione degli obiettivi collegati al piano di retribuzione variabile, che insistono su 3 differenti dimensioni: aziendale, area o reparto, individuale. Pertanto il premio di produttività varia, a seconda del raggiungimento dell'obiettivo comune a tutta l'azienda di *customer satisfaction*, che vede coinvolti attivamente i clienti nell'attività di valutazione del livello di prestazione del servizio e della qualità dei prodotti forniti; varia in base al raggiungimento di obiettivi specifici di area o di reparto; varia in base alla valutazione fatta dai capi circa il contributo portato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi sopracitati.

Ci può brevemente illustrare gli aspetti peculiari della vostra realtà?

La Dallara si caratterizza per una impostazione che affronta il tema della produttività in un'ottica più ampia rispetto alla mera corresponsione di un bonus. La nostra attenzione si concentra sempre più sul clima aziendale, sugli spazi di lavoro in cui operano le nostre persone, sul contesto professionale e sulla possibilità di acquisizione di nuove e maggiori competenze e conoscenze tecniche. Sul tema del *compensation* in senso generale, poniamo grande attenzione alla politica retributiva legata ad emolumenti sia di natura fissa che variabile, ma abbiamo attivato e stiamo attivando iniziative e progetti legati a benefit aziendali ed alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare, il tutto nell'ottica di una crescente fidelizzazione del per-

sonale: penso che il tasso di *turnover* negativo pressoché pari a 0 ne sia la dimostrazione più evidente. Proseguendo poi su temi di grande importanza, fondamentali sono i valori e l'etica del lavoro propri dell'azienda, che si traducono in comportamenti esemplari da parte dei vertici aziendali, del management e dei capi: *walk the talk*, cioè agisci coerentemente con la tua missione, è la sintesi più efficace di questo aspetto. Quanto da noi posto in essere con i progetti elencati è finalizzato alla valorizzazione dei nostri dipendenti e dell'azienda, ed è strettamente intrecciato con il territorio, in particolare con la Valceno, nella quale ci troviamo. L'abusato termine *corporate social responsibility* per noi significa garantire un tangibile beneficio e un reale sviluppo al territorio in cui operiamo ed alle persone che ci vivono. Citando l'Ing. Pontremoli «in una competizione globale la sfida non è tra singole aziende, ma tra sistemi territoriali che si contenderanno il futuro» e questo ambizioso obiettivo che stiamo perseguendo è voluto espressamente dai vertici aziendali.

Le chiediamo un parere anche sull'accordo interconfederale del 15 aprile 2009

L'accordo è figlio dei tempi di transizione che stiamo attraversando. La situazione di instabilità che stiamo passando vede la Cgil incidere in maniera significativa, a causa di un atteggiamento manifestamente antagonista, sul clima delle relazioni industriali: l'obiettivo deve essere per tutti i soggetti coinvolti quello di superare l'impasse.

Qual è la sua opinione del sindacato?

Nel contesto conflittuale che si sta delineando, noto un indebolimento dell'attività di mediazione sindacale. Con questo non voglio dire che le organizzazioni sindacali siano giunte al capolinea, bensì ritengo necessario che si debbano attivare per avviare un'inversione di rotta, basata su una nuova impostazione, peraltro diretta ad accrescere la loro importanza. Sono convinto che gioverebbe al sindacato avere una maggiore unità tra le varie sigle ed una maggiore legittimazione nel contesto aziendale, ma ciò è difficile se si preferisce rimanere "fuori dalla porta" e non ci si siede al tavolo delle trattative con la reale volontà di giungere ad un accordo. Penso sia giunto il tramonto di una logica sindacale di tipo *rappresentativo*, della politica e

dei lavoratori. A mio parere, sarebbe auspicabile un sindacato che abbia come carattere distintivo una effettiva *partecipazione*, insieme alla politica, alle imprese ed ai lavoratori al disegno di un nuovo mondo del lavoro, e quindi, di una società nuova! Generalmente tendiamo a semplificare il problema richiamando i modelli esteri. Tuttavia è bene ricordare che nel sistema tedesco di relazioni industriali i sindacati ricoprono una posizione differente rispetto a quella rivestita dalle nostre organizzazioni sindacali, tra le altre cose siedono a pieno titolo nei consigli di sorveglianza; mentre negli USA le associazioni di categoria hanno dimostrato la vera forza del sindacato sedendosi al tavolo e trovando la soluzione migliore per rilanciare le aziende e il tessuto industriale nazionale, anche se a caro prezzo in termini di concessioni! Forse quest'ultimo esempio di grande valore dimostra che non è più possibile dirsi rappresentanti dei lavoratori rifiutando al tempo stesso a priori le proposte delle controparti.

Ci può dare un giudizio sulle recenti vicende legate al settore dell'auto?

La *disruption* che Marchionne sta portando avanti, rispetto alla tradizionale impostazione della Fiat, rappresenta un momento di cambiamento epocale riguardo all'intero sistema di relazioni industriali ed i suoi riflessi hanno spiazzato i soggetti negoziali, a partire da Confindustria e Federmeccanica fino alle stesse organizzazioni sindacali.

Proprio sulle ultime vicende del settore metalmeccanico, il 19 gennaio scorso Federmeccanica è uscita con un comunicato stampa che apre alla possibilità di prevedere l'alternatività tra contratto aziendale e contratto nazionale. Cosa ne pensa?

Il vero quesito dovrebbe essere: che senso ha fare un Ccnl come quello attuale a fronte di un numero consistente di integrativi aziendali? Penso sia necessario cambiare l'attuale schema mediante la predisposizione di direttive a livello nazionale da inserire nei diversi contratti collettivi, le quali dovrebbero innanzitutto stabilire le garanzie minime per i lavoratori. Una volta predisposta la base, tutto ciò che va oltre determinati aspetti stabiliti all'interno dei contratti dovrebbe essere definito, invece, nelle sedi di contrattazione decentrata al fine di rispondere adeguatamente alle esigenze delle diverse re-

altà industriali. Ormai è evidente che i lavoratori non traggono benefici economici rilevanti dai Ccnl, pertanto si dovrebbe procedere allo "sfoltoimento" del contratto di settore senza però penalizzare i lavoratori, ma realizzando quei margini che possano sviluppare veramente la contrattazione in azienda. In ogni caso è mia opinione che sia un problema generalizzato di tutte le categorie e non limitabile al solo settore metalmeccanico.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa?

I modelli di welfare aziendale sono molti interessanti, tuttavia ritengo che debbano essere stimolati maggiormente, infatti se per l'azienda c'è un aggravio dei costi diventa difficile riuscire ad impostare progetti in tal senso. Serve sicuramente un allentamento della pressione fiscale sia per questi strumenti, sia a livello più generalizzato, altrimenti l'azienda è disincentivata a sostenere maggiori costi per le esigenze del proprio personale.

Può raccontarci un progetto in tema di HR che avete lanciato, o state lanciando adesso, cui tenete particolarmente?

Il processo di valutazione del personale che abbiamo introdotto, si basa su una logica meramente meritocratica. I capi reparto e i direttori di area compiono la valutazione dei propri collaboratori e sostengono con loro il relativo colloquio, tenendo in considerazione: competenze tecniche, dinamiche comportamentali e conseguimento dei risultati. Utilizzano una scheda di valutazione specifica per ogni ruolo, basata su una mappatura delle competenze, che ci ha permesso di evidenziare i livelli di padronanza relativi a conoscenze tecniche, competenze trasversali e manageriali attesi per ogni ruolo. La valutazione del personale, che evidenzia sia i punti di forza, che le aree di miglioramento dei dipendenti, è fondamentale per la verifica dell'adeguatezza della qualifica dei dipendenti alle mansioni cui sono assegnati e per la formulazione di un adeguato piano di formazione annuale. La valutazione del personale viene, inoltre, utilizzata per la dinamica retributiva. Per effettuare emolumenti di natura fissa, si incrociano insieme: valutazione del lavoratore, "pesatura" strategica (*grading*) della posizione aziendale e confronto con le retribuzioni del mercato di riferimento

(*benchmarking*). L'ipotesi di aumento formulata dal sistema viene poi discussa ed integrata durante l'incontro tra il responsabile diretto del lavoratore, l'Amministratore Delegato e la funzione HR. Il lavoro è stato particolarmente lungo e complesso, ma ci permette di comparare le singole figure tra loro anche grazie ai feedback dei responsabili, e di progettare un percorso di sviluppo e un piano remunerativo declinato sul solo elemento del merito, limitando le storture ed aumentando la trasparenza del sistema di valutazione e di *rewarding* ad esso collegato. A conferma di quanto appena accennato, rispetto al passato, negli ultimi anni abbiamo distribuito maggiori emolumenti in termini monetari, ma ad un numero minore di dipendenti: abbiamo cioè realmente premiato le prestazioni professionali erogate, non le intenzioni. Siamo convinti che tale metodologia permetta di valorizzare maggiormente chi merita e di trattenere i dipendenti più talentuosi premiandoli per il lavoro svolto.

Dott. Di Gregorio, a proposito di ammodernamento del mercato del lavoro, ci sono numerose proposte di riforma in tema. Cosa ne pensa?

Tramite il gruppo di direttori HR cui sono associato, sono stato tra coloro che hanno sottoscritto la proposta Ichino contenente il progetto di *flexicurity*, perché ritengo che tale sistema possa essere un'alternativa migliore rispetto a quello attualmente in vigore. Nel progetto proposto condivido l'ampia garanzia di protezione essenziale prevista per il lavoratore, che non si estende alla totale inamovibilità dello stesso dall'azienda, ed inoltre vedo positivamente l'indicazione di un corrispettivo economico equo, a carico dell'impresa, da erogare al dipendente sotto forma di indennità, calcolato in base alla posizione ricoperta e all'anzianità. È evidente che la *flexicurity* permetterebbe di aumentare il numero dei contratti a tempo indeterminato, riconoscendo comunque maggiore libertà alle imprese rispetto alla attuale situazione che si dimostra particolarmente rigida. Riflettendo sul punto, c'è da chiedersi se il vero problema non sia stato cercare flessibilità tramite nuove forme contrattuali dove non ve ne erano gli spazi. Oggi il risultato di questa operazione registra l'esistenza di lavoratori di serie A, di serie B, e in alcuni casi di serie C, nonché di imprese soggette a maggiori rischi di errore nella gestione del personale dal punto di vista contrattuale e giuslavoristico: forse il primo passo da fare

potrebbe essere la riduzione delle tipologie contrattuali. Infine mi permetto di sottolineare il grande bisogno di flessibilità che le imprese necessitano: operando con una visione internazionale e in un mercato globalizzato è importante "giocare con regole diverse".

Per concludere, può dirci quale *dote* ritenete essere *irrinunciabile* per chi opera nell'area delle risorse umane?

Occorre sicuramente flessibilità: *in primis* nei confronti delle persone che lavorano intorno a noi e con noi, e secondariamente verso i cambiamenti ai quali è sottoposta l'azienda, con particolare riguardo al mercato di riferimento nel quale opera. Inoltre, non deve mancare la capacità di lettura del contesto aziendale, perché è fondamentale la comprensione dell'ambiente, della cultura, delle persone e dei processi, che ruotano intorno alla realtà imprenditoriale. Infine, penso sia necessaria una grande capacità di assunzione delle proprie responsabilità circa le scelte effettuate perché, a mio parere, è dote ineguagliabile sapersi esporre in prima persona anche nei momenti maggiormente critici: è una questione di credibilità e di autorevolezza.