

Intervista

ADAPT

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

In collaborazione con il Centro Studi Internazionali e Comparati Marco Biagi

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Claudio Degrade, Senior Vice President Human Resources, De Tomaso Automobili S.p.A.

Una storia imprenditoriale entrata nell'Olimpo dei marchi automobilistici italiani attraverso la realizzazione di auto sportive e da corsa nei primissimi anni Settanta... Questo è De Tomaso Automobili, un'azienda fondata da un ex pilota argentino, Alejandro De Tomaso, sviluppata e poi decaduta nella sede storica attualmente in disuso a Modena e risorta oggi a Torino grazie alla fervida mente di Gian Mario Rossignolo, protagonista carismatico dell'imprenditoria nazionale, che ha deciso di investire sul brevetto Univis di De Tomaso per pianificare un progetto che prevede la realizzazione di modelli di auto sportive in alluminio realizzati con la tecnologia più avanzata, il tutto con la collaborazione di Peter Hammel.

La rinascita del blasonato marchio automobilistico parte da Grugliasco, nella Provincia di Torino dove aveva sede la Pininfarina, e da Livorno, nella ex Delphi, per un totale di 1.050 dipendenti che parteciperanno a questa nuova avventura.

«Prevediamo di concludere la fase di “prototi-

pazione” per la fine del 2010 e di presentare il nostro primo modello al Salone di Ginevra nel marzo 2011» ci spiega il dottor Claudio Degrade, Senior Vice President Human Resources di De Tomaso Automobili S.p.A., con un passato che gli ha permesso di girare il mondo e di lavorare presso importanti realtà come Alfa Romeo, Fiat e General Motors.

Dottor Degrade, quale contributo specifico è richiesto alla funzione Risorse umane di un'azienda appena nata come De Tomaso?

In linea generale, l'attività della funzione Risorse umane viene scandita dal tempo e dalle variazioni economiche che influenzano, come nel biennio 2008-2009, l'operato e la politica aziendale delle imprese. È un lavoro facile nelle fasi di mercato favorevoli per le aziende in cui si può realizzare ogni progetto, mentre è un mestiere molto complesso nelle situazioni difficili.

Più precisamente, in questo specifico periodo di crisi congiunturale, alla funzione HR è richiesta la scelta e l'impostazione di strategie vincenti per l'azienda, al fine di pianificare una tattica che non sia un costo aggiuntivo per l'impresa e che permetta il rilancio della stessa. Molti pensano, erroneamente, che l'HR sia un costo per le realtà imprenditoriali ma non è così. Al contrario, è compito delle Risorse umane creare e immettere quel dinamismo in azienda, necessario per affrontare reattivamente le richieste di mercato. Siamo noi che, *head hunter* a parte, dobbiamo scegliere bene il tassello del *puzzle* e inserirlo al momento giusto nel contesto aziendale. Insomma, siamo necessari per fare impresa!

La vostra idea di utilizzare il brevetto Univis per produrre auto tecnologicamente all'avanguardia richiede particolari profili professionali. Avete dato vita a specifici progetti formativi per i dipendenti?

Abbiamo costruito e predisposto per tutti i dipendenti un preciso progetto formativo, denominato "Orientati al futuro", nato da un'accurata analisi di quanto avevamo bisogno perché, va ricordato, realizzare un'automobile come la nostra non è semplice.

Mentre fruivamo di un periodo di CIGS di due anni per ristrutturazione, abbiamo attivato un percorso formativo per alcuni reparti, tra cui la selleria, la verniciatura, e la saldatura.

Per addestrare il nostro personale abbiamo assunto maestri conciatori e saldatori specializzati che insegnino loro le tecniche di lavoro necessarie; per formare più di mille persone abbiamo usufruito di erogazioni da parte di Fondimpresa per le lezioni teoriche e fondi europei per tutti i lavoratori attivando la formazione *on the job* per i prossimi tre anni, come previsto dal d.m. n. 49281 del 18 dicembre 2009.

Attivare tutto questo sarebbe molto più difficile se non ci fosse stato l'apporto prezioso della dottoressa Mancini, direttore generale del Ministero del lavoro, che ci ha fornito indicazioni utili per la risoluzione di problemi inerenti la domanda di CIGS da noi presentata: col senno di poi, posso dire che è stata un'occasione per vedere i funzionari ministeriali interessati al mantenimento del tessuto produttivo nazionale e coinvolti nel sostenere imprenditori che investono seriamente.

Dottor Degrate, ci può dare un suo giudizio sugli ammortizzatori sociali?

È uno strumento eccezionale, altri Paesi non hanno un sistema di protezione sociale del genere, in grado di tutelare, davvero, i lavoratori quando le aziende si trovano in una fase di calo produttivo.

Mi sento di definirlo un impianto unico al mondo che consente di risolvere le criticità del momento, tuttavia, per come è congegnato, ha la pecca di essere un sistema utilizzabile, temporaneamente, per mascherare qualche insuccesso imprenditoriale...

La vera domanda da porsi sugli ammortizzatori sociali è, forse, un'altra: sono stati usati veramente con la finalità per la quale sono stati istituiti?

Sul fronte relazioni industriali, che giudizio dà dell'accordo interconfederale dello scorso 15 aprile 2009?

È un accordo che mancava all'Italia ma in cui non è stata trattata la modifica del tanto discusso articolo 18 che, considerato il mercato del lavoro italiano, è un bene ci sia ancora; se in Italia, quando una persona perde l'occupazione, passa molto tempo per rientrare nel mercato del lavoro, negli Stati Uniti accade l'esatto contrario perché i lavoratori licenziati trovano quasi subito un nuovo impiego.

Diciamoci le cose come stanno: le aziende dovrebbero avere la possibilità di assumere e licenziare senza dar vita a polemiche e complicate trattative e invece, nei fatti, praticamente possiamo assumere, gestire ma non licenziare. Ribadisco: comprendo e, in certo senso, condivido l'attuale posizione del sindacato che vede nel licenziamento la fine del rapporto di lavoro senza alcuna prospettiva per i lavoratori ma il tema rimane sul tavolo e, prima o poi, bisognerà che si affronti la questione tutti insieme.

Cogliamo l'occasione per chiederle cosa ne pensa dell'accordo di Pomigliano...

Sinceramente, visto in ottica manageriale, è un buon accordo che risponde alle necessità dell'azienda che lo propone, tuttavia penso che non sia esportabile in altre realtà imprenditoriali e che non sia in linea con l'accordo del 15 aprile.

A proposito di relazioni industriali, che cos'è oggi il sindacato?

È un'entità in trasformazione. In Italia abbiamo un buon sindacato, attento, propositivo e cosciente ma bisogna rendersi conto che non siamo più nel 1965 e il ruolo delle organizzazioni sindacali è diventato e deve sempre più diventare di *partnership*, deve essere un collaboratore critico che analizza e discute con l'azienda le complessità e affronta con noi le sfide che si presentano.

Penso che maestranze come le nostre debbano essere una divisione interna dell'azienda, così come l'HR, per intenderci: i sindacati possono diventare parte dell'impresa e partecipare alla sua vita.

La pensa così anche il dottor Rossignolo che ha voluto fin dall'inizio mettere alcuni punti fermi, tra cui impostare all'interno di De Tomaso il "metodo Zanussi", di cui anche io sono un convinto sostenitore: un modello di compartecipazione generale alle relazioni industriali, ritagliando una posizione di rilievo per le associazioni di categoria.

Parlando di riforme, l'esperienza della Zanussi da lei citata è la più emblematica e pionieristica partecipazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'azienda. Qual è la sua opinione in proposito?

Sono ovviamente favorevole. Lo stesso Gian Mario Rossignolo, come ricordavo, non vuole saperne di un accordo di secondo livello o di premi di risultato applicati alla realtà De Tomaso. Vogliamo fare qualcosa di molto più ambizioso e l'obiettivo da raggiungere è quello di riuscire a dare la possibilità a tutti di partecipare in egual misura. Vogliamo passare dagli accordi di secondo livello che ci siamo trascinati dalla ex Delphi e da Pininfarina in cui è previsto un premio fisso e un premio di produzione verso un modello di *profit sharing*, più utile per azienda e lavoratori, condiviso con le organizzazioni sindacali che ci hanno già confermato il loro appoggio e che ci seguiranno in futuro su questa strada.

Parliamo di welfare, un argomento che sta molto a cuore alle aziende e ai lavoratori... cosa ne pensa?

Oggi definirei il welfare solo una moda del momento. Non è una critica a questo strumento in sé ma vorrei rimarcare che, in Italia, il welfare così come viene proposto oggi esisteva già da molto tempo ed è stato semplicemente rispolverato negli

ultimi tempi.

Pensate che in Alfa Romeo, sin dalla fine degli anni Sessanta, esistevano per i dipendenti spacci aziendali dove acquistare beni per la famiglia a basso costo, per non parlare della cassa interna assistenziale per i libri scolastici per i figli dei lavoratori, per visite oculistiche e analisi sanitarie. Come non citare, allo stesso tempo, le colonie estive della FIAT per i figli degli operai? Trentacinque anni fa si edificava già un rapporto positivo tra azienda e famiglia... Si tratta di strumenti che, benché già presenti, si sono persi nella notte dei tempi. Dalla mia esperienza tendo a definire welfare un modo per l'azienda di farsi carico delle situazioni drammatiche che colpiscono i propri lavoratori. Se invece la finalità è aumentare il potere d'acquisto dei propri dipendenti, allora forse bisognerebbe cominciare con la riduzione del cuneo fiscale ma, sul quel fronte, le imprese possono ben poco...

Qui in De Tomaso esiste una cassa interna per i dipendenti ma c'è la volontà di impostare qualcosa di completamente diverso per il futuro, vedremo!

Dottor Degrade, c'è un progetto in tema HR che lancerete cui tenete particolarmente?

Costruire delle relazioni sindacali moderne simili a quelle abbozzate in Zanussi, con un Consiglio di amministrazione composto anche da lavoratori e associazioni di categoria che partecipino attivamente alla scelta delle strategie e degli obiettivi con l'azienda.

Questo è il progetto che mi ha chiesto di avviare Gian Mario Rossignolo e che intendo portare a termine.

Dottor Degrade, avendo lei lavorato in ambito internazionale, si è mai dovuto confrontare con sindacati stranieri? Ci sono differenze rispetto alla nostra realtà nazionale?

All'estero ci sono differenze non trascurabili, anche per via di un quadro regolatorio differente. Probabilmente vi sono assonanze maggiori con alcuni Paesi europei ma, se il termine di paragone si sposta sugli Stati Uniti, allora cambia tutto: lì il singolo lavoratore vive per e nell'azienda, che investe in questo rapporto "privilegiato" e non è un caso se sono presenti nelle imprese di maggior spessore veri e propri ospedali.

Colgo quest'ultimo punto per dire che in De Toma-

so stiamo concludendo la costruzione di una clinica interna con sale di degenza e attrezzatura di primo soccorso, è un aspetto importante che non abbiamo voluto sottovalutare e che abbiamo affrontato fin da subito.

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

Saper capire le persone e conoscere quello che si aspettano dall'azienda. Questi due semplici concetti permettono all'impresa di scegliere le persone

giuste e ai singoli di decidere la realtà adeguata alle loro esigenze ed aspirazioni. Purtroppo sono qualità che non vengono insegnate all'università ma che si imparano con il tempo e che non vanno trascurate, anche se molte persone che fanno il mio mestiere hanno grandi capacità tecniche e vasta conoscenza della materia ma non sono in grado di intrattenere relazioni interpersonali. In De Tomaso diamo risalto ai singoli, abbiamo creato un clima sereno che ci permette di lavorare al meglio evitando inutili formalismi.