

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Paolo Buratto, Head of Human Resources, Campagnolo Group

Da quasi Ottanta anni Campagnolo è tra le aziende di riferimento per il ciclismo mondiale grazie alla progettazione e produzione di componentistica e ruote di alta gamma per biciclette da corsa e *off road*, il tutto affiancato dallo sviluppo e dalla distribuzione di abbigliamento tecnico all'avanguardia di rilevante contenuto tecnologico. Questo universo, che copre praticamente tutte le necessità dei ciclisti più esigenti, è cresciuto nel tempo attraverso i tre importanti *brand* che fanno capo al Gruppo: Campagnolo, Campagnolo Sportswear e Fulcrum Wheels.

Attualmente il Gruppo, che occupa circa 700 dipendenti, è presente in oltre 30 Paesi attraverso filiali dirette ed agenzie, mentre il quartier generale e la principale sede produttiva sono situati a Vicenza. «La nostra azienda vanta una quota export molto rilevante, che vede ai primi posti Stati Uniti, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo, Germania, Francia e Spagna» ci spiega Paolo Buratto, direttore delle Risorse umane del Gruppo Campagnolo con responsabilità gestionali anche per alcune strutture estere, con un passato in ZF Padova S.p.A., ZF

Marine Propulsion System, Aprilia S.p.A. – presso cui ha potuto avvicinarsi anche al mondo delle corse – e in una società di consulenza come specialista delle Risorse umane.

Dottor Buratto, in questo periodo storico, quale contributo strategico è richiesto alla funzione Risorse umane?

La funzione Risorse umane deve essere in grado di supportare lo sviluppo del business essendone parte attiva ed assumendosi la propria quota di responsabilità dei risultati del business stesso. In altre parole, deve essere in grado di garantire che l'organizzazione consenta alle persone di operare nel modo più efficace ed efficiente possibile, svolgendo i compiti assegnati, nonché di raggiungere gli obiettivi prefissati, in coerenza con i valori aziendali. Tali sforzi, tuttavia, non debbono essere rivolti solo agli obiettivi di breve termine ma anche pensando alle strategie di medio-lungo periodo. Questo secondo task strategico è particolarmente

difficile da realizzare, sia in tempi di difficoltà come quelli attuali che in quelli di “vacche grasse” perché, quand’anche per motivi opposti, il rischio di basare le scelte operative aziendali su risultati di breve termine è molto forte.

Gli interventi possono essere di tipo organizzativo o di sviluppo delle competenze. Ormai il modello di sviluppo del business prevede una continua attività di cambiamento ed anche le attività di sviluppo debbono sostenere ed incoraggiare tale attitudine. In quest’ottica non è certamente sufficiente limitarsi alla formazione classica (sia essa tradizionale o *outdoor*/esperienziale): il reale cambiamento va sostenuto canalizzando i processi attraverso adeguate organizzazioni e sostenendo attraverso attività di *coaching* o di implementazione di modalità operative coerenti con il modello da seguire. Ad esempio: non è sufficiente pensare alla formazione d’aula per implementare la cultura della misurazione della performance e del miglioramento. Vanno implementati, continuamente monitorati e sostenuti, metodi di lavoro che prevedano la rilevazione di indicatori in grado di far nascere gruppi di lavoro dedicati al miglioramento di determinate attività e/o processi dove i risultati non sono soddisfacenti. Naturalmente come citato in precedenza, al pari degli altri manager, chi guida la funzione HR deve assumersi la propria responsabilità (nel bene e nel male) per le scelte che contribuisce a indicare al leader dell’organizzazione (amministratore delegato, consiglio di amministrazione, direttore generale, ecc.).

Vi è infine un terzo contributo che è solo apparentemente meno vicino al ruolo di direttore HR ma che, in realtà, rappresenta il principale fattore chiave della posizione consentendo di rendere possibili le linee di sviluppo: si tratta della partecipazione attiva alle decisioni strategiche del business (sia prodotti che mercato). È grazie a tale partecipazione attiva al business che si possono individuare gli elementi chiave per pensare l’organizzazione e le risorse umane da inserirvi, e per progettare il business stesso prima ancora che tale richiesta venga esplicitata da parte del vertice aziendale e, più in generale, da parte dei colleghi del management.

Ritiene che il sistema di *ammortizzatori sociali* già presenti nel nostro Paese, uniti ai c.d. *ammortizzatori sociali in deroga* introdotti, stiano funzionando bene?

Per esperienza, mi sento di dire che spesso, più che inventarsi nuovi strumenti di flessibilità, è sufficiente utilizzare quelli già esistenti la cui applicazione sia tuttavia supportata (e non complicata, o peggio rallentata) dagli enti pubblici preposti alla loro gestione. Quelli attualmente presenti possono essere considerati sufficienti nella misura in cui il loro utilizzo sia sottoposto alla minore quantità possibile di bizantinismi formali.

Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente... Come stimolate la *produttività* in Campagnolo? Utilizzate sistemi di *retribuzione variabile* per incentivare la produttività?

Sì, abbiamo provato a modificare il già esistente premio di risultato legandolo a variabili che tengano conto della “salute” dell’azienda, introducendo indicatori a tutti i livelli operativi aziendali, necessari per far partire eventuali gruppi di miglioramento (guidati dalla persona con maggiori competenze sulla materia indipendentemente dal livello gerarchico o di qualifica). Ma il tema della retribuzione variabile è solo un aspetto, forse quello più evidente, della produttività. In realtà quest’ultima passa prima di tutto attraverso un radicale cambiamento della cultura, di diverso focus del modello di gestione, di impegno e senso di responsabilità di tutti gli *stakeholder* che operano all’interno dell’organizzazione. Se prima non si agisce su tali variabili, qualsiasi strumento di retribuzione variabile o simile, sarà destinato a fallire. Anche su questi temi – in cui la funzione HR può e deve svolgere il ruolo di *process owner* – stiamo lavorando in Campagnolo a diversi livelli e con diverse modalità, come accennato in precedenza riguardo al tema degli interventi sulle risorse umane.

Stiamo muovendo i primi passi e la strada da percorrere è ancora lunga ma siamo fiduciosi perché si cominciano a vedere i primi risultati positivi in termini di aumento di efficienza e di efficacia, ovviamente testimoniati dagli indicatori attivati allo scopo di rilevare gli andamenti aziendali.

L’accordo interconfederale dello scorso 15 aprile segna una svolta per gli assetti delle relazioni industriali italiane. Come giudica il nuovo modello? E come pensa che si possa superare la fa-

se di *impasse* che si sta registrando in sede di rinnovo di alcuni Ccnl?

Qualsiasi tentativo di semplificare le regole del gioco delegando il più possibile alla periferia, va sempre accolto positivamente. Può costituire la base su cui costruire ulteriori e più evoluti modelli volti a supportare le nostre imprese nella sempre più difficile competizione nel mercato (che ormai è da considerare *worldwide*) garantendo tuttavia il rispetto di tutti gli attori in gioco a partire dai primi *stakeholders*, cioè i lavoratori, per arrivare agli *shareholders*.

Certamente è più facile dare consigli che metterli in pratica, tuttavia ritengo che molte *impasse* nelle fasi negoziali contrattuali possano essere superate ricordando alle parti che l'avversario non è quello che sta dall'altro lato del tavolo ma è il *competitor* di mercato e il risultato della trattativa non deve necessariamente essere un "gioco a somma zero" in cui se uno vince l'altro deve necessariamente perdere ma entrambi possono "vincere". È possibile arrivare ad un "gioco a somma superiore a zero" ma per far questo è anche necessario provare a mettersi nei panni della controparte e comunque accettare che i frutti positivi ottenuti possano essere raccolti in forma differita e non tutto e subito. È su questi elementi di base che deve essere costruita la cultura delle relazioni industriali ma anche la cultura della base, imprenditori e lavoratori, la quale deve, di conseguenza, adeguare i mandati conferiti ai propri rappresentanti. Questo complica di molto l'attività di relazioni industriali – si dice, infatti, che il miglior mandato che uno possa avere è quello di non trattare e in questo caso siamo agli antipodi – ma è anche vero che senza fatica e duro lavoro non si sono mai raggiunti risultati positivi, duraturi e non pericolosamente effimeri come in campi diversi è drammaticamente successo in anni recenti.

Che cos'è oggi, a suo parere, il sindacato?

L'esperienza di confronto con i sindacati mi ha dato modo di vedere una organizzazione che, come tutte le realtà che operano in contesti competitivi, si trova ad agire in un mondo in cui il cambiamento è stato, ed è tutt'ora, così veloce da richiedere altrettanto veloci i cambiamenti organizzativi, anche a prezzo di revisioni interne molto forti ed a volte

"dolorose". Il cambiamento è sempre causa di ansia e conseguente resistenza allo stesso; in organizzazioni particolarmente strutturate ed estese, nonché di lunga storia, questo compito risulta particolarmente difficile e conflittuale.

Il cambiamento può essere paragonato a una competizione in bici dove debbono essere scalate delle montagne: vi è la fase della salita dove lo sforzo richiesto è così forte che la fatica può arrivare al punto di farti scendere dalla bicicletta e rinunciare (o di arrivare in cima oltre il tempo massimo); ma vi è anche la fase di discesa in cui è importante saper dosare la velocità con i freni per arrivare in fondo rapidamente ma senza cadute. In questo momento, a mio parere, il sindacato si trova ancora a metà della salita. Da parte aziendale vi deve essere, per contro, l'impegno a sviluppare relazioni sindacali che siano coerenti ed utili, consentendo l'effettiva risoluzione di problemi che siano risolvibili in tale sede con la partecipazione costruttiva del sindacato. La risoluzione di problemi inoltre può essere ritenuta tale solo se pregnante in termini di qualità, rapidità e tempestività della risposta: è su questi elementi che il sindacato deve basare la propria organizzazione. Se viceversa dovesse "vincere" l'anima restauratrice nel sindacato, questo porterebbe inesorabilmente a una involuzione verso un ruolo residuale e sarebbe una grossa perdita per la società.

Qual è il suo parere sull'accordo di Pomigliano?

Più che sull'accordo mi sento di esprimere un parere sulle dinamiche generatesi durante e dopo lo sviluppo di tale accordo e sui comportamenti conseguenti da tutte le parti del tavolo. Mi sembrano lo specchio esemplare della fase di cambiamento, ancora a metà della salita, per il contributo che, nel bene come nel male, hanno dato tutti gli attori, compresi quelli che si sono ritirati sull'Aventino. È profondamente auspicabile che il terreno delle relazioni industriali sia il laboratorio in cui si sviluppino accordi che guardino al medio-lungo periodo: certo questo crea inevitabilmente dei "sacrifici" nel breve termine da ambedue le parti, sacrifici che sono utilizzati strumentalmente per contrastare il cambiamento; nascondersi il fatto che le risorse disponibili fanno parte di un sistema a capacità limitata non risolve il problema, semplicemente lo postone ingrandendolo.

In parlamento sono presenti vari progetti di legge in tema di *partecipazione dei lavoratori agli utili e/o alla gestione d'impresa*. Pensa che i tempi siano maturi per importare questa esperienza lontana dalla nostra tradizione?

Personalmente ritengo che processi di miglioramento ed evoluzione dettati da leggi (che ovviamente non siano legati alla tutela ed ai “diritti fondamentali”) creano solo vincoli di tipo burocratico – nel senso negativo del termine. In realtà strumenti di partecipazione agli utili esistono già se interpretiamo (e ovviamente applichiamo) i ben noti “premi di risultato” già presenti in molti contratti non come un modo diverso di dare una retribuzione fissa ma, ampliandone anche il peso, come strumenti forti di incentivazione. La gestione d'impresa non significa “gestione in comunità” ma possibilità di intervenire nei processi in cui si opera per migliorarne i risultati e costituire, alla fine, uno strumento fondamentale per raggiungere gli obiettivi che poi saranno premiati dalla “partecipazione agli utili” di cui sopra. Dal punto di vista legislativo sarebbe sufficiente, come si sente parlare e solo parlare da troppo tempo, alleggerire tali premi in maniera significativa, o addirittura totale, da tasse e costi contributivi.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di *welfare aziendale* molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi? Avete previsto tali modelli anche in Campagnolo? Possono essere strumenti utili nella gestione e nell'impostazione delle relazioni industriali?

Certamente modelli di welfare aziendale possono costituire non solo una via di uscita da alcuni evidenti vincoli legati a una compensazione solo economica ma anche una intelligente modalità di fidelizzazione dei propri collaboratori ed in ultima analisi di valorizzazione dell'investimento sulle persone.

Per quanto riguarda la nostra azienda, il tema rientra nell'agenda delle attività, anche se al momento stiamo solo realizzando alcune piccole sperimentazioni legate al tema orari e studio.

Può raccontarci di un *progetto* in tema di HR che avete lanciato o state lanciando in Campa-

gnolo e a cui tenete particolarmente?

In questa fase storica Campagnolo ha impresso alla abituale fase di evoluzione una forte accelerazione volta ad incidere profondamente sia sulle modalità di relazione con il mercato che di gestione logistico-produttiva. Studi organizzativi e riferimenti a modelli teorici di base sono passi necessari ma non sufficienti a una vera implementazione del cambiamento. Servono poi le persone che non solo abbiano le competenze specialistiche richieste ma che siano anche in possesso di adeguate competenze gestionali e soprattutto siano portatrici di una forte motivazione. Quest'ultima non può che basarsi sulla condivisione degli obiettivi e delle azioni richieste per il loro raggiungimento. Come in un team sportivo, questo genera, di conseguenza, un patto morale entro il quale le persone vincolano la loro permanenza nel team ed escludono giustificazioni di mancata collaborazione basata sulla non conoscenza delle cose.

Abbiamo pertanto sviluppato, realizzato, e tutt'ora stiamo realizzando, sia percorsi formativi specialistici – includendo anche il personale produttivo, con formazione su macchine a controllo numerico tesa ad aumentare la polivalenza individuale – che formazione e supporto per competenze gestionali legate al cambiamento. Il tutto integrato dall'introduzione sempre più massiccia della cultura del *Total Quality Management* e della misurazione a tutti i livelli con il conseguente stimolo alla nascita di gruppi di miglioramento.

Questi interventi sono naturalmente in coerenza con gli investimenti effettuati e da effettuare in tecnologia ed organizzazione.

In quale sua *esperienza pregressa* ha avviato un *progetto* particolarmente importante o innovativo? In cosa si sostanziava tale programma?

Durante esperienze passate ho avuto modo di avviare diversi progetti cosiddetti innovativi o meglio che hanno utilizzato in maniera innovativa cose esistenti e che sono frutto della collaborazione di persone con diverse competenze e responsabilità.

Da un punto di vista più “tecnico” il primo che mi viene in mente è costituito dalla formazione multimediale del personale di assemblaggio in Aprilia dove si sono coniugate attività di formazione tradizionale con momenti di autoformazione via com-

puter e fasi di addestramento sul campo.

Ho avuto anche la fortuna di poter introdurre un progetto particolarmente significativo dal punto di vista del cambiamento culturale durante la mia attività in ZF. Si è trattato di un progetto che ha introdotto il concetto di polivalenza attraverso la pianificazione delle attività di addestramento degli operatori di produzione coerentemente con le esigenze di flessibilità richieste del mercato. Il prodotto "operativo" principale di tale intervento è stato il già citato aumento della polivalenza operativa (premiata con la parte retributiva proporzionale alle competenze apprese e messe a disposizione dell'azienda) mentre un sottoprodotto è stato rappresentato dalla possibilità di introdurre orari flessibili guidati dalle esigenze aziendali mediate con quelle individuali. Dal punto di vista culturale il salto è stato fatto sia dagli operatori che dai responsabili abbandonando il concetto di posto di lavoro immutabile da un lato e di collaboratori intoccabili/incedibili dall'altro, per fare spazio al concetto di investimento. In questo progetto va anche sottolineato il significativo contributo che il sindacato ha dato per la sua buona riuscita, frutto sostanzialmente di un pensare ed agire al di fuori dei preconcetti e degli schemi tradizionali.

Sul fronte riforme, le maggiori proposte in tema di ammodernamento del mercato del lavoro sono tre: *flexicurity*, *statuto dei lavori* e *contratto unico*. Quale le sembra la più convincente?

Nonostante io sia sempre attratto da evoluzioni e semplificazioni, delle quali ritengo il contratto unico possa essere un adeguato campione, credo che oggi più che mai il tema vitale da affrontare sia quello che viene chiamato (con un termine che non mi piace, quand'anche renda l'idea) *flexicurity*. Infatti, ogni qual volta si parla di business, da tutte le parti ed in tutte le salse si afferma che le persone rappresentano l'*asset* più importante per le imprese e le organizzazioni, tuttavia viene dimenticato che ciò richiede una cura e un'attenzione particolare, non solo durante l'attività operativa vera e propria ma anche fra un'attività e l'altra.

È assodato che il futuro potrà riservare sempre di più, oltre che un allungamento della vita lavorativa, non solo cambi di ruolo ed evoluzioni di competenze in continuità di attività lavorativa, per i quali per fortuna si stanno diffondendo sempre di più una

cultura ed una prassi operativa, ma anche periodi di involontaria astensione dal lavoro. Tali periodi possono certamente essere sfruttati per evolvere nelle competenze o per investire in se stessi e nella propria famiglia ma non va dimenticato che il resto del mondo continua a muoversi nel frattempo. I conti della spesa, le bollette, le tasse e gli oneri contributivi non si fermano durante tali periodi di pausa, più o meno lunghi. È necessario trovare, senza passare il confine dell'altrettanto pericoloso mondo dell'assistenzialismo puro, strumenti e metodi facili da gestire e sostenibili per il sistema nazione che consentano di trasformare i periodi di involontaria astensione dal lavoro, da reali drammi individuali o familiari a normali ed affrontabili fasi della vita. È su questo tema, prima che su altri, verso il quale dovrebbero far convergere molte energie i vertici delle forze politiche e sociali del Paese.

Per concludere, potrebbe dirci quali *doti* ritenute *irrinunciabili* per chi opera nell'area HR?

Oltre alle inevitabili competenze specialistiche della propria materia, ritengo vi siano due doti irrinunciabili per chi opera in area HR.

La prima è l'*onestà intellettuale*: questa genera di conseguenza un'affidabilità e una credibilità indispensabili per chi fa il nostro mestiere. Non si può parlare a lungo (e in maniera credibile) del futuro delle organizzazioni e delle persone se il nostro passato ed il nostro presente sono costellati di cattivi esempi e di "espedienti" basati sul già menzionato "gioco a somma zero".

La seconda è la *resilienza*: caratteristica mutuata dalla meccanica che identifica la capacità di un materiale nel resistere a pressioni senza modificare in maniera permanente la propria struttura molecolare. Nel nostro mestiere di cosiddetti *quick win* e cioè di risultati positivi in breve tempo, ve ne sono, ma i progetti più strategici e vitali per l'impresa sono di gittata medio-lunga e di conseguenza vi deve essere una capacità di sapere tener la rotta in attesa del risultato finale senza lasciarsi traviare da chi, paladino della restaurazione o semplicemente timoroso per se stesso, voglia fermare il cambiamento.