

Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini

A colloquio con Paolo Ferrari, Human Resources & Organization Director, Brembo S.p.A.

Molti automobilisti e motociclisti del mondo forse ignorano che il mezzo di trasporto cui sono alla guida ha tra le sue componenti più importanti e più sofisticate un prodotto italiano ad alto tasso tecnologico.

Parliamo dei freni, parliamo di Brembo. L'azienda bergamasca, nata nel 1961, oggi è leader mondiale nella progettazione, sviluppo e applicazione di sistemi frenanti e vanta da tempo collaborazioni proficue con le imprese automobilistiche e motociclistiche più prestigiose.

L'azienda conta 6000 dipendenti nel mondo di cui il 50% all'estero, tre stabilimenti in Italia, a Stezzano, dove è situata la sede dell'azienda, Curno e Mapello e una presenza in altri 15 Paesi con siti produttivi in Polonia, Usa, Cina, India, Brasile, Messico, Regno Unito.

È impossibile non associare all'impresa il nome del suo presidente e amministratore delegato, Alberto Bombassei, un imprenditore che ha portato la sua impresa a traguardi straordinari e che copre da alcuni anni la carica di vice presidente di Confindustria con delega per le relazioni industriali, affari

sociali e previdenza. Come non ricordare, infine, il Kilometro rosso, un vero e proprio polo di eccellenza e ricerca tecnologica all'avanguardia composto da Brembo insieme ad altre imprese di Bergamo e che costituisce il primo parco scientifico tecnologico italiano finanziato esclusivamente da soli fondi privati.

«I numeri ufficiali non ci sono ancora, tuttavia sembra che il momento peggiore della crisi sia alle nostre spalle, le prime stime ci dicono, infatti, che Brembo ha quasi integralmente recuperato nel 2010, quanto aveva perso nella fase più acuta della crisi economica» ci spiega Paolo Ferrari, Human Resources & Organization Director del gruppo Brembo, giurista con un passato in Ciba-Geigy, Novartis, Schering Plough e Autogrill prima di approdare in Brembo.

Dottor Ferrari, quale contributo specifico è stato richiesto alla funzione risorse umane di Brembo durante il periodo di crisi?

Nel periodo di crisi congiunturale credo che il con-

tributo specifico della funzione risorse umane e organizzazione sia stato di due tipi: tecnico-professionale e culturale-manageriale.

Il primo contributo è stato richiesto per la gestione degli aspetti collegati al necessario processo di adeguamento delle strutture organizzative alla caduta dei volumi di vendita causata dalla crisi economica. Mi riferisco in particolare alla fase in cui è stato necessario prima individuare e poi negoziare con le organizzazioni sindacali gli strumenti più adatti a garantire una significativa riduzione del costo del lavoro minimizzando l'impatto sociale sul territorio e la perdita di competenze chiave per l'azienda.

Il secondo tipo di contributo fornito dalla funzione risorse umane e organizzazione si è sostanziato nella facilitazione del processo di cambiamento "culturale" del management, indispensabile per fronteggiare la crisi con successo. Infatti, l'azienda storicamente abituata ad affrontare i problemi derivanti dalla crescita e dallo sviluppo si è dovuta rapidamente "imparare" a gestire un momento di grave crisi mettendo in gioco competenze nuove e diverse rispetto a quelle abitualmente adottate.

Da un punto di vista più generale, invece, quale apporto deve dare la *funzione risorse umane e organizzazione a Brembo*?

In termini generali, la funzione risorse umane e organizzazione in Brembo ha un ruolo strategico poiché contribuisce direttamente alla realizzazione della strategia di business, definendo – dal punto di vista delle persone e dell'organizzazione – le politiche i progetti e le attività in grado di orientare i comportamenti organizzativi alle priorità di business. In questo senso per i professionisti delle risorse umane è indispensabile la capacità di cogliere gli elementi fondamentali che stanno alla base della strategia del business aziendale e declinarli in politiche e strumenti corrispondenti a quanto deciso dal management.

Rimanendo sul tema della crisi congiunturale, come giudica il nostro sistema di *ammortizzatori sociali*?

Esprimo un giudizio positivo, soprattutto perché nel nostro sistema sono presenti una pluralità di strumenti validi che si sono rivelati adeguati a gestire la recessione e le difficoltà ad essa connessa.

Per quanto ci riguarda, in Brembo abbiamo utilizzato la CIGO, uno strumento che si è rivelato – assieme ad altri – in grado di aiutare l'azienda a superare le difficoltà del 2009 garantendo però stabilità occupazionale.

Come mostrano dati recenti, la *produttività* risulta ancora essere una nota dolente per il nostro Paese. Ritiene che un sistema di retribuzione variabile possa incentivare la produttività in azienda?

Assolutamente sì, nonostante ritenga che non sia l'unico strumento per raggiungere questo obiettivo. Penso che anche l'innovazione – sia tecnologica che di processo – sia un altro elemento da attuare per incidere sulla produttività nelle aziende. È però indubbio che un premio di risultato ben congeniato sia un'utile strumento in grado di orientare i comportamenti dei singoli verso una maggiore produttività.

Da poco avete concluso l'*integrativo aziendale*. Ci può brevemente illustrare gli aspetti peculiari della trattativa e dell'accordo?

Diciamo che all'inizio si sono presentate alcune difficoltà legate al contesto esterno e ad una piattaforma di richieste sindacali particolarmente rilevanti ma che nel corso della lunga trattativa siamo riusciti a risolvere positivamente.

Da un punto di vista normativo credo che le due novità più significative siano: la ridefinizione del modello di relazioni industriali (attraverso la "stabilizzazione" di un nuovo organismo unitario costituito dall'azienda e dal sindacato e destinato ad affrontare temi "trasversali" con impatto su tutti gli stabilimenti italiani) e la costruzione di un meccanismo più stringente di utilizzo del cosiddetto "bacino delle competenze", definendo un nuovo insieme di regole che permette all'azienda in caso di fabbisogni di personale di attingere all'interno di una lista di soggetti che hanno già lavorato in azienda ed ai lavoratori a termine di individuare ed usufruire di un percorso di stabilizzazione.

Per quanto riguarda invece la parte economica dell'accordo abbiamo provveduto ad una "manutenzione" generale del premio di risultato introducendo un nuovo parametro di redditività, rivedendo le curve di erogazione e soprattutto incrementando gli importi messi a disposizione.

Quanto ha inciso la proprietà nelle *relazioni industriali in Brembo*? Il fatto che la proprietà rivesta una delle cariche di maggiore rilievo in Confindustria ha influito in qualche modo?

Nessuna incidenza “diretta”. Gli incarichi del presidente Bombassei in Brembo e Confindustria hanno ovviamente natura molto diversa e vengono tenuti rigorosamente separati. L’unico vero elemento di attenzione derivante dal doppio ruolo di Bombassei è la necessità di costruire accordi o soluzioni che siano sempre e totalmente coerenti con il sistema nazionale di relazioni industriali.

L’accordo interconfederale del 15 aprile 2009 segna una svolta importante per gli assetti delle relazioni industriali del nostro Paese. Come giudica il nuovo modello?

Ritengo che si possa parlare di un ammodernamento del sistema nazionale di relazioni industriali, con un’importante valorizzazione della contrattazione di secondo livello e con la capacità di dare risposte positive ai bisogni delle singole realtà imprenditoriali. Insomma, mi sembra un accordo che funziona e sta dimostrando di avere una sua logica ben definita.

Dottor Ferrari, ci può dare un suo parere sulle ultime vicende legate alle *deroghe del Ccnl metalmeccanico* e nello specifico al settore auto?

Non voglio entrare nel merito direttamente, ma solo dire che i problemi posti da Fiat al sistema industriale italiano sono ineludibili. Il non affrontare oggi le questioni sollevate potrebbe comportare in futuro la deindustrializzazione del Paese. È necessario creare le condizioni atte a favorire l’attivazione di progetti industriali attirando investimenti in Italia grazie anche ad un più moderno sistema di relazioni industriali.

Il 19 gennaio 2011 Federmeccanica è uscita con un comunicato stampa che apre alla possibilità di prevedere l’*alternatività tra contratto aziendale e contratto nazionale*. Cosa ne pensa?

Penso che la proposta meriti di essere approfondita e discussa. Il sistema prospettato da Federmeccanica è nei fatti già adottato in altri Paesi in cui i contratti collettivi nazionali sono estremamente

“leggeri ” o addirittura inesistenti ed il vero luogo di contrattazione è l’azienda.

Qual è la sua *opinione sul sindacato*?

Il sindacato è un interlocutore indispensabile delle aziende. Deve affrontare un processo di profondo cambiamento perché sono cambiate le regole del gioco e i vecchi modelli di relazioni industriali non funzionano più. Vedo che questo processo di cambiamento che è certamente in atto purtroppo procede in modo non uniforme e probabilmente troppo lento. Esiste poi spesso, a livello aziendale, un problema di “qualità” dei rappresentanti sindacali, a volte in difficoltà nel cogliere la complessità dei processi di cambiamento e nell’individuare soluzioni.

Quali differenze ha riscontrato tra *sindacati esteri* rispetto a quelli nostrani?

In realtà, in Europa soprattutto, ho riscontrato molte più similitudini che differenze. Al di fuori dell’Europa, invece, le diversità di condizioni sociali, di storia e di cultura generano approcci e sensibilità differenti.

Dovessi esprimere quindi una valutazione molto generale, direi che all’estero mi pare prevalga sempre un sano pragmatismo ed una forte indipendenza da variabili politiche e/o ideologiche.

La *rappresentatività* sta diventando sempre più una delle criticità irrisolte del nostro sistema di relazioni industriali: a suo parere sono le parti sociali che devono arrivare ad una soluzione o spetta a Governo e Parlamento sciogliere questo difficile nodo?

Sarebbe preferibile una soluzione condivisa dalle parti sociali e al massimo un intervento residuale del Governo o del Parlamento, nondimeno è difficile prevedere cosa accadrà...

Un tema molto dibattuto in questo momento riguarda l’*esigibilità dei contratti collettivi firmati dalle parti*...

Anche questo è un tema reale. Purtroppo noi italiani siamo culturalmente poco inclini al rispetto delle regole.

In ogni caso, ci tengo a sottolineare che nella mia

esperienza personale ho sempre lavorato con interlocutori sindacali che non sono mai stati motivo di problemi sotto questo punto di vista e che hanno sempre ottemperato e puntualmente osservato gli obblighi firmati.

Parlando di riforme, in Parlamento sono presenti vari progetti di legge riguardanti la *partecipazione dei lavoratori*. Cosa ne pensa?

Bisognerebbe ben definire cosa significhi “partecipazione”. Se ci riferiamo a modelli applicati in altri Paesi, in Germania per esempio, credo si tratti di istituti e prassi molto distanti dalla nostra cultura e difficilmente replicabili. Credo ci si debba sforzare di trovare in Italia soluzioni coerenti con il nostro sistema industriale e la nostra storia e cultura industriale.

Ultimamente si sono sviluppati modelli di *welfare aziendale* molto interessanti. Avete avviato anche voi questo tipo di strumento?

Sì, anche se non facciamo una grande pubblicità e preferiamo un approccio “sottotraccia”, comunque abbiamo alcune iniziative che sarebbero qualificabili in tal senso. Mi riferisco all’orario flessibile per i nostri dipendenti, agli sconti su determinati prodotti e alle facilitazioni accessibili grazie al Brembo Club, alle borse di studio, agli sportelli sanitari ecc...

Ci tengo, infine, a citare “Brembo Kids” la scuola materna non permanente istituita all’interno delle nostre strutture che ha avuto un buon successo: per colmare il disallineamento temporale tra attività lavorativa dei genitori e sospensioni dell’attività didattica scolastica dei ragazzi, i figli dei nostri dipendenti dai 3 ai 14 anni vengono accolti presso una apposita sede scolastica costituita all’interno di Brembo per il periodo di sospensione delle lezioni.

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

Il progetto di sviluppo e di valorizzazione dei talenti interni. È nostro compito individuare precocemente i talenti e costruire per loro un percorso individuale di sviluppo, ciò serve a garantire la successione della dirigenza e permette di guardare positivamente in prospettiva.

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

Oltre agli aspetti professionali che sono alla base di ogni operatore del settore, penso che la capacità di assumersi responsabilità e l’essere credibili per gli interlocutori siano qualità imprescindibili per chi vuole avvicinarsi a questo mestiere.

È basilare avere una forte identificazione con l’azienda: è da questa interconnessione che deve arrivare la capacità di assumere la responsabilità e l’essere coerenti con le controparti.