

## Qualche domanda sul “Personale”

a cura di Guido Gaetano Rossi Barattini e Giada Salta

# A colloquio con Gustavo Bracco

Direttore Risorse umane e organizzazione, Pirelli & C. S.p.A.

Quando si vuole parlare di storia dell'industria italiana è impossibile non annoverare tra le imprese di maggiore successo Pirelli, prestigioso marchio conosciuto in tutto il mondo, fondato dall'ingegnere Giovanni Battista Pirelli nel lontano 1872. L'azienda milanese, avviata inizialmente nel solo settore della produzione di gomma, si è allargata nel corso del tempo in aree quali la produzione di cavi e l'immobiliare, per poi tornare a rifocalizzarsi sul *core business* degli pneumatici che oggi ne fanno una “*pure tyre company*”. Proprio gli pneumatici, in dotazione alle vetture da corsa nei campionati automobilistici più prestigiosi, hanno permesso a Pirelli di acquisire sempre maggiore notorietà nel mondo delle competizioni sin dagli esordi, basti ricordare la vittoria al raid Parigi-Pechino vinto nel 1907 da Scipione Borghese ed Ettore Guizzardi alla guida della vettura Itala proprio con pneumatici marchiati Pirelli. Negli anni successivi Pirelli ha dato vita ad una vera rivoluzione nel segmento di mercato delle gomme, introducendo novità significative nei suoi articoli e diventando una delle aziende di riferimento del settore in termini di ricerca e sviluppo e innovazione del prodotto e dei processi produttivi. Oggi Pirelli è una realtà industriale di primo piano a livello mondiale. Dal 1992 al timone di comando c'è Marco

Tronchetti Provera che, con lungimiranza, sta conducendo l'azienda verso nuovi traguardi. A riprova dell'ottimo lavoro fatto nel corso degli anni, attualmente Pirelli conta 19 stabilimenti sparsi in 11 Paesi del mondo e una presenza commerciale in oltre 160 Paesi per circa 30 mila dipendenti. Pirelli Tyre, la società operativa dedicata alla produzione degli pneumatici, è oggi il quinto produttore mondiale in termini di fatturato ed è leader nei segmenti di alta gamma del mercato. Una leadership ulteriormente valorizzata dall'attuale presenza nella Formula 1 che vede Pirelli come fornitore esclusivo di pneumatici per il triennio 2011-2013. In linea con la propria strategia “green performance” Pirelli, da sempre focalizzata su ricerca e sviluppo, opera con una costante e crescente attenzione a prodotti e servizi ad elevata qualità e tecnologia e basso impatto ambientale. Integrano l'attività in tal senso Pirelli Eco Technology, attiva nelle tecnologie per il controllo delle emissioni, e Pirelli Ambiente, operante nelle aree energetiche ed ambientali. «Senza dimenticare che siamo presenti con grande successo anche nel settore dell'abbigliamento con PZero», ci spiega Gustavo Bracco, Direttore Risorse umane e organizzazione di Pirelli & C. S.p.A., con un passato in Fiat, Toro Assicurazioni, Unione industriali di Torino, Cinzano, Magneti Marelli, CEAC, Fidis,

CNH e Telecom. «Il mio recente passato mi ha visto anche assumere il ruolo di Presidente della Scuola di Alta Formazione al Management, un'iniziativa di grande valore, promossa dalla Fondazione Giovanni Agnelli, Fondazione Edoardo Garrone e Fondazione Pirelli con l'Association du Collège des Ingénieurs di Parigi, che vuole investire sul capitale umano futuro al fine di permettere al nostro sistema produttivo di cogliere le opportunità che il mercato globale propone».

**Dottor Bracco, la crisi in corso richiede lo sforzo congiunto di più attori. Quale contributo strategico è richiesto alla funzione risorse umane da parte della direzione aziendale?**

Il contributo strategico che viene richiesto alla funzione risorse umane è molteplice. Vedo tre assi principali di azione tesi a contribuire sia al disegno delle strategie aziendali, sia alla loro implementazione. In primo luogo, la definizione delle competenze critiche necessarie per il futuro dell'azienda: in un mondo sempre più aperto alla competizione internazionale, e nel quale gli investimenti in tecnologie e in capitale umano “fanno la differenza”, le aziende devono sempre più essere “anticipatrici del futuro”. In secondo luogo, il ruolo della funzione risorse umane si gioca sul disegno dell'organizzazione e dei processi: sempre più occorre saper combinare efficacia ed efficienza. Efficacia per poter meglio e più celermente rispondere alle richieste del mercato; efficienza perché l'attenzione ai costi non può e non deve mai venire meno. In terzo luogo, risorse umane sono chiamate a disegnare programmi ed iniziative che favoriscano l'“engagement” delle persone, vuoi sul versante delle retribuzioni, vuoi sul versante del clima, vuoi sul versante della comunicazione interna. Per essere competitiva, l'azienda ha infatti bisogno di una “coesione” che garantisca aderenza ai valori, condivisione degli obiettivi e coerenza nei comportamenti. Aggiungo che, per contribuire sempre meglio alle strategie aziendali attraverso le attività che ho appena descritto, le risorse umane devono consolidare la propria capacità di comprendere gli “economics” dell'azienda e di valorizzare i suoi progetti in termini di valore apportato e di contributo al miglioramento del conto economico.

**Ritiene che il sistema di ammortizzatori sociali già presenti nel nostro Paese uniti ai c.d. am-**

**mortizzatori sociali in deroga introdotti stiano funzionando bene?**

Credo di poter dire che il sistema in atto abbia consentito – e stia ancora consentendo – al nostro Paese di gestire gli effetti della crisi senza eccessive tensioni sociali, grazie ad un adeguato sostegno al reddito dei lavoratori delle aziende colpite dalla crisi e grazie alla possibilità di costruire un “ponte” verso il pensionamento. E questo mi pare un “plus” non di poco conto. Ciò su cui, a mio giudizio, occorre lavorare per il futuro è il sostegno alla mobilità e alla ricollocazione, attraverso programmi di formazione/riqualificazione professionale ed attraverso politiche attive ed interventi coerenti con questa finalità.

**Dati recenti mostrano una produttività del nostro sistema ancora insufficiente. È forse questo il vero problema italiano, piuttosto che quello di salari elevati rispetto ad economie emergenti? Sempre a proposito di produttività, come incentivarla in azienda? Un sistema di retribuzione variabile può essere certamente una leva efficace ma vi sono, a suo parere, anche altri strumenti innovativi da utilizzare?**

Purtroppo, i dati complessivi dicono che la produttività del nostro sistema industriale non solo non è ancora sufficiente, ma è in regressione rispetto ad altri Paesi occidentali (volutamente non faccio riferimento ai Paesi in via di sviluppo, con i quali peraltro si trovano sempre più a competere i sistemi industriali occidentali). Difficile, per non dire impossibile, rispondere alla domanda in termini generali: le situazioni sono troppo diverse da settore a settore, da azienda ad azienda. Credo però che tratti comuni al nostro sistema industriale siano la ridotta dimensione media delle aziende, che inevitabilmente porta ad una loro minor capacità di investimento rispetto ai concorrenti non italiani, ed una certa generalizzata rigidità dei nostri sistemi contrattuali, che rende a volte difficile rispondere “in tempo reale” alle fluttuazioni del mercato. La componente “costo del lavoro” in sé (sempre – ripeto – nel quadro delle economie occidentali) non mi pare più essere un aspetto critico; ciò che resta assai critica è invece la forchetta tra retribuzione netta per il lavoratore e costo azienda. Il salario variabile – se correttamente disegnato ed applicato – è certamente una leva importante a supporto della produt-

tività, ed andrebbe ulteriormente sgravato di carichi contributivi e fiscali. Considero però che anche la formazione, e quindi lo sviluppo delle competenze, la motivazione ed il coinvolgimento dei lavoratori siano essenziali per incrementare la produttività. Quanto più un lavoratore considera “sua” la fabbrica, lo stabilimento, il centro di ricerca in cui opera, tanto più produttività e qualità ne beneficia. Ed è un circolo virtuoso se produttività e qualità sono parametri per l'erogazione del premio di risultato.

**Dottor Bracco, 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?**

Considero l'accordo come una tappa molto importante nello sviluppo di un nuovo modello di relazioni industriali. Dobbiamo avere però tutti la consapevolezza che le modifiche dei modelli di relazioni industriali hanno “tempi lunghi” di maturazione. Ipersemplicando, nel Dopoguerra abbiamo avuto tre grandi “ere”, ciascuna delle quali caratterizzata da priorità e modelli diversi: quella della ricostruzione e dello sviluppo caratterizzata da una centralizzazione forte delle relazioni industriali, quella della “contrattazione disordinata” e – a partire dal protocollo del 1993 – quella della “contrattazione regolata”. Da qualche anno il sistema sta cercando un equilibrio corretto tra specificità aziendale e generalità settoriale o intersettoriale. E non è un percorso facile. Qualsiasi sia il modello su cui “atterreremo”, le condizioni essenziali per il suo buon funzionamento saranno l'esigibilità delle clausole contrattuali e il loro rispetto da parte di tutti i firmatari.

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

Domanda impegnativa! Considero gli organismi di rappresentanza dei lavoratori (e – aggiungo – dei datori di lavoro) una componente essenziale di una democrazia economica, quale è l'Italia. Come tutti gli organismi di rappresentanza, però, anche il sindacato ha una duplice valenza, un duplice ruolo: rappresentare l'“oggi”, ma anche disegnare i futuri possibili. “Movimento” e “istituzione” inevitabilmente coesistono in un organismo come il sindacato, che non può quindi sottrarsi all'obbligo di una – difficile, sia chiaro – riflessione continua sul pro-

prio “essere” e sul proprio modo di agire. Da un lato, l'elezione (o la scelta di iscrizione) da parte dei lavoratori deve portare il rappresentante ad una chiara assunzione di responsabilità. Personalmente ho sempre trovato in una qualche misura criticabile la prassi della sottoscrizione di “ipotesi di accordo” che diventano accordo definitivo solo dopo l'approvazione da parte dell'assemblea dei lavoratori (come se il Parlamento, prima di approvare una legge, ne sottoponesse il testo ad un referendum generale della popolazione). Dall'altro lato, però, deve essere garantita nel tempo la coerenza della linea di azione del rappresentante con le aspettative del rappresentato, pena la perdita di rappresentatività. Compito non facile, ma essenziale proprio per continuare ad essere una componente essenziale della democrazia economica: non sempre il futuro che immagina il rappresentato è lo stesso futuro per cui lavora il rappresentante. Aggiungo infine che quanto affermavo prima per “risorse umane” in materia di competenza sugli “*economics*” deve valere anche per il sindacato.

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

Sono un convinto assertore della non contrapposizione tra “capitale” e “lavoro”; anzi, sono convinto che sul lungo periodo i rispettivi interessi siano convergenti. Ma, al tempo stesso, sono altrettanto convinto della diversa “essenza”, della diversa “natura”, di capitale e lavoro, e credo che partecipazione agli utili e partecipazione alla gestione di impresa siano forzature rispetto a questa diversa essenza. Credo quindi perlomeno prematuro ipotizzare oggi l'introduzione di uno o dell'altro istituto. Credo invece che l'evoluzione del sistema di relazioni industriali tesa ad “avvicinare” in modo più marcato dell'attuale i risultati economici della negoziazione al “luogo” dove si produce redditività sia la via da percorrere.

**Ultimamente si sono sviluppati modelli di welfare aziendale molto interessanti. Cosa ne pensa e quali possono essere i futuri sviluppi dei modelli?**

La volontà di contribuire ad un miglioramento del

clima aziendale e della “coesione” interna attraverso il miglioramento della *work-life balance* ha effettivamente portato molte aziende – tra cui Pirelli – ad investire in iniziative di welfare (asili nido, borse di studio, soggiorni estivi per figli di dipendenti sono i programmi più diffusi). In Pirelli in particolare, nella nostra sede di Bicocca opera da oltre 80 anni un poliambulatorio attrezzatissimo a disposizione gratuita dei dipendenti, e da pochi mesi abbiamo lanciato un’iniziativa particolarmente innovativa per facilitare – anche con il supporto di uno psicologo del lavoro – il rientro in attività delle neo-mamme. Il mio giudizio su questo tipo di iniziative non può che essere assolutamente positivo: dimostra l’attenzione dell’azienda anche al “*caring*” dei dipendenti, soprattutto in quelle aree nelle quali è più manifesta la carenza di strutture pubbliche.

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

In Pirelli abbiamo lanciato poco più di un anno fa un progetto di consolidamento e ulteriore sviluppo delle capacità di leadership per tutto il nostro management: dirigenti e quadri di tutte le nostre società nel mondo (i dipendenti Pirelli che operano fuori Italia sono l’85% circa del totale). È un progetto innovativo e impegnativo, articolato sulle tre aree principali di gestione delle persone, gestione del cambiamento e gestione del business, a supporto dei nostri ambiziosi piani di sviluppo su tutti i mercati in cui già operiamo e sui nuovi mercati nei quali ci stiamo attrezzando ad entrare, in un quadro competitivo in cui innovazione, qualità, tecnologia, servizio al cliente saranno sempre più determinanti.

**Sempre 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?**

Tutte e tre le proposte, pur se a livelli differenti di approfondimento, colgono la ormai improcrastinabile necessità di semplificare la legislazione in materia di lavoro e nel contempo soddisfare le esigenze di maggiore flessibilità dettate dalla competizione economica globale. Al di là dei contenuti tecnici di ognuna, credo sarà determinante la capacità di

aggregare in tempi brevi un adeguato livello di consenso senza il quale non possono essere affrontati cambiamenti a rilevante impatto sociale ed economico come quello in materia di lavoro.

**Infine, quale dote ritiene essere irrinunciabile per chi opera nell’area delle risorse umane?**

Mi piace dire che, delle tre principali risorse di un’azienda – quella umana, quella finanziaria e quella tecnologica – la risorsa umana è l’unica “calda”, non fungibile, che ha non solo competenze tecnico-professionali ma anche passioni, ambizioni, frustrazioni; che ha orgoglio di appartenenza, spirito di squadra, ecc. Insomma, una risorsa che deve essere gestita e sviluppata non solo con impersonali “regole collettive”, ma anche con attenzione all’individuo e al team. Alle doti che si chiedono a chi lavora in qualsiasi funzione aziendale – come competenza, rigore, correttezza, proattività, ecc – chi opera nelle risorse umane deve aggiungere quindi una maggiore capacità di ascolto anche dei “segnali deboli” e la capacità di utilizzare nel suo mestiere non solo la testa, ma anche il “cuore”. E sempre, in tutte le occasioni, riconoscere il valore del lavoro e portare rispetto per la persona.

---

\* L’intervista è stata realizzata in collaborazione con Maria Tuttobene.