

INTERVISTE

Welfare e premi di partecipazione DiaSorin mette le persone al centro

Intervista a Stefano Ranchi, Senior Corporate V.P. Human Resources DiaSorin

Veronica Pastaro

Lo sviluppo dell'azienda e della persona nel mondo del lavoro procedono di pari passo. Proprio in questa direzione il Gruppo multinazionale italiano, leader mondiale della diagnostica in vitro, coltiva dinamiche di confronto e partecipazione ai processi aziendali. Non solo fra collaboratori, ma anche con le Rappresentanze sindacali unitarie. Tanto che ne è nato un accordo fra le parti che consente ai dipendenti di ottenere il premio di partecipazione, sulla base di parametri incrementali, e di usufruire di un piano welfare aziendale, nell'area assistenza, previdenza e istruzione. Tutto nell'ottica di un benessere psicofisico da perseguire.

Fra le novità introdotte dalle leggi di Stabilità 2016, c'è la possibilità per i dipendenti di trasformare premi di risultato e partecipazioni agli utili in benefit che non concorrono a formare il reddito: in pratica, su queste somme è possibile ottenere una tassazione ancora più agevolata rispetto a quella sostitutiva generalmente applicata ai premi di produttività o ai redditi da partecipazione. Ha deciso di intraprendere questa strada DiaSorin, Gruppo multinazionale italiano quotato alla Borsa di Milano che opera nella diagnostica in vitro, mercato alla ricerca di patologie e disfunzioni cliniche attraverso reagenti impiegati nei laboratori ospedalieri e privati su campioni di sangue in proceca, un business che nel mondo vale circa 50 miliardi di euro e dove DiaSorin realizza un fatturato complessivo di circa 679 milioni di euro.

Negli anni, i vari processi di acquisizione hanno portato a una crescita considerevole della produzione aziendale, il più recente dei quali, nonché il più importante, è avvenuto nel 2016 con l'acquisizione da Quest Diagnostics, una delle più grandi catene di laboratori americane, del business molecolare dell'azienda che si chiama Focus e che oggi è divisione DiaSorin Molecular. Oggi il Gruppo conta quasi 2 mila dipendenti. "Per garantire la miglior gestione possibile delle persone, è stato firmato nel 2015 un accordo sindacale che, fra gli altri traguardi

Stefano Ranchi



Stefano Ranchi, nato nel 1960, si è laureato in Giurisprudenza presso l'Università La Sapienza di Roma.

Tra il 1987 e il 2006 ha lavorato all'interno del Gruppo Fiat, dove ha ricoperto diverse posizioni, tra cui Vice President Human Resources di Cornau s.p.a. Nel 2007 è entrato in DiaSorin Spa, dove la missione della funzione Human Resources consiste nell'aiutare il management ad accrescere il valore del capitale umano del Gruppo, attraverso la costante valutazione delle strutture organizzative necessarie a sostenere lo sviluppo futuro del business; la scelta dei leader migliori nei Paesi in cui DiaSorin ha consolidato la propria presenza; la massima elevazione delle persone, alle sue motivazioni e al livello di identificazione con la cultura e i valori dell'azienda, aiutandola a sviluppare il proprio talento.

raggiunti, definisce la struttura del premio di partecipazione e introduce la volontà di attivare un sistema di welfare", spiega Stefano Ronchi, Senior Corporate V.P. Human Resources DiSorin.

La struttura fortemente composta del Gruppo (presente nei cinque Continenti con 27 società, sette centri produttivi e sei di ricerca e sviluppo, oltre a un'importante rete di distributori indipendenti in oltre 120 Paesi), impone infatti una regolamentazione chiara e al tempo stesso flessibile, per andare incontro alle esigenze di tutti i dipendenti, con età media compresa fra 30 e 50 anni e background culturali molto differenti. Lo stabilimento di dimensioni maggiori è situato a Saluggia, in provincia di Vercelli, strategicamente collocato fra Milano e Torino, headquarter dove sono presenti tutte le funzioni corporate. A questo se ne aggiungono altri sei, in Germania, Inghilterra, Irlanda, Sud Africa e due negli Stati Uniti, frutto di una serie di acquisizioni nel corso degli ultimi 19 anni.

Nel rapporto con DiSorin, che ruolo hanno le Rappresentanze sindacali unitarie?

All'interno dell'accordo del 2013 si creava a un tavolo congiunto fra sindacato e azienda in materia di welfare, che ha portato allo stallo e all'implementazione del premio di welfare siglato a novembre 2016.

La premessa recitava: "Nella convinzione, condivisa fra le parti, che lo sviluppo dell'azienda e della persona nel mondo del lavoro vadano di pari passo, è stato definito un accordo programmatico, che va a toccare tutte le aree: dalla formazione alla sicurezza sul lavoro, dal premio di partecipazione al welfare". Ci eravamo dati un anno temporale di tre anni per lavorarci e nel 2016 abbiamo rinnovato per un altro triennio. Dal punto di vista del premio di partecipazione abbiamo dato un incremento significativo del 16%, a cui si aggiunge il nuovo sistema di welfare, con un valore totale di circa 800 euro.

Per quanto riguarda il premio di partecipazione, quali sono i parametri che avete individuato?

Il premio di partecipazione si basa su quattro parametri, ciascuno del peso del 25%, che in qualche modo riflettono la cultura dell'azienda: certificazioni del sistema qualità; produttività; fatturato di DiSorin; sicurezza sul lavoro. I parametri sono incrementati, perciò sottostanno alla legge di Stabilità 2016, che ne prevede la defiscalizzazione. L'ultimo parametro è l'unico concepito in modo realmente individuale: il dipendente ha diritto all'ultimo 25% del premio soltanto in assenza di provvedimenti disciplinari e sanzionatori legati all'osservanza delle norme di sicurezza. Abbiamo considerato il tema della sicurezza come prioritario, perché l'attenzione a se stesso e agli altri fa parte dell'attenzione che noi riteniamo debba essere presente all'interno dell'azienda. Tutti e quattro gli

obiettivi rispondono alla logica di valorizzare il contributo individuale al risultato complessivo della squadra e dell'azienda.

Quali sono i trend di crescita di DiSorin?

Prendendo come punto di partenza l'anno di quotazione in borsa di DiSorin (2007), i trend di crescita del Gruppo sono stati particolarmente significativi, con un fatturato che è passato da circa 202 milioni di Euro a circa 570 milioni raggiunti alla fine del 2016 e con una marginalità di Gruppo a livello di EBITDA nell'ordine del 38%, a seguito della quale DiSorin è in grado di definire una fortissima generazione di Free Cash Flow. L'importante trend di crescita raggiunto dal Gruppo grazie a una gestione manageriale con respiro di lungo termine, oltre all'eccellenza dei test prodotti dall'azienda, hanno portato l'azione DiSorin a crescere da circa 12,70 euro del 2007 a circa gli attuali 60 euro nel 2017, portando la capitalizzazione di Borsa della società a circa 5,7 miliardi di euro. Se guardiamo gli organici, nel 2007 avevamo 929 persone, oggi sono 1.841, sostanzialmente il doppio.

Da questi dati si evince come la vocazione di DiSorin alla crescita e allo sviluppo, non si concretizzi soltanto dal punto di vista del business, ma soprattutto per e grazie alle persone.

In tema di gestione delle persone, che tipo di People Strategy adottate?

La nostra strategia di gestione delle persone si concentra essenzialmente su due direttrici: leadership ed engagement. Siamo infatti convinti che, al di là dei numeri, la ricetta della strategia di business sia la valorizzazione delle persone. È questo il principio alla base dell'accordo con i sindacati nel 2013, fondato sulla comune convinzione che sviluppo dell'azienda e delle persone siano intrinsecamente legati: non può esserci l'uno senza l'altro.

Qual è stata la leva di innesto della vostra riflessione?

Attorno al 2010 abbiamo iniziato a riflettere sul fatto che per un'azienda come la nostra che stava crescendo



Un laboratorio del nano DiSorin.

a doppia cifra, era importante qualificare le aspettative aziendali nei confronti di coloro che hanno responsabilità di guida rispetto ad aree di business o a team di persone. È iniziato così un percorso, costruito completamente all'interno dell'azienda, di osservazione dei comportamenti vincenti e non vincenti del management. Nel 2012 abbiamo così realizzato un documento, che è stato poi perfezionato nei due anni successivi e rappresenta il modello di leadership di DiaSorin, che sostanzialmente qualifica la cultura dell'azienda.

Analizzando la cultura alla base di DiaSorin, come la definirebbe?

DiaSorin nasce con una cultura imprenditoriale sulla quale si è innestata nel tempo una serie di competenze manageriali, richieste dalla costante crescita, anche geografica, dell'azienda. Nel momento in cui abbiamo osservato il management in azione, abbiamo individuato i valori premianti che identificano le matrici dell'organizzazione: focus sui risultati, forte identificazione con l'azienda, grazie all'alta fidelizzazione, senso di responsabilità e approccio proattivo. Traduciamo questi elementi nella concretezza di una struttura agile, con catena di comando ridotta, dove il sistema decisionale è molto veloce: ciò ha consentito in questi anni di crescere in un settore, quello diagnostico, dove DiaSorin si trova a competere con player diagnostici di dimensioni di business e di organico spesso molto più grandi.

Come vi posizionare rispetto ai competitor?

Sul mercato siamo posizionati in modo strategico, con il nostro payoff di "specialisti della diagnostica". Noi facciamo delle competenze, a cominciare dalla Ricerca e Sviluppo, il nostro tratto distintivo. Disponiamo di un assortimento di 112 test in immunodiagnostica, di cui 35 prodotti da considerare "di specialità", ovvero che possono essere offerti ai clienti soltanto da



I laboratori DiaSorin nello stabilimento di Soluggia

DiaSorin, o da pochissimi altri competitor nel mondo, e di circa 30 test di diagnostica molecolare, forti dell'eccellenza innovativa degli oltre 150 ricercatori che lavorano nel nostro Gruppo e che sono in grado ogni anno di sviluppare fra sei e otto nuovi test diagnostici: per esempio, a fronte di un prodotto, il test della vitamina D 25 OH, che negli anni 2005-2011 aveva determinato in maniera preponderante il tasso di crescita dei nostri ricavi, oggi possiamo perseguire i nostri obiettivi di crescita attraverso un'ampia e importante gamma di test che impattano su diverse aree cliniche, dalle malattie infettive al metabolismo osseo, dai marcatori cardiaci, alle infezioni gastro-intestinali, dallo screening delle malattie materno-fetali alle più comuni malattie infettive e sistemiche. In poche parole, oggi DiaSorin è riconosciuta come uno dei leader della diagnostica di laboratorio grazie alla qualità e alla quantità della propria offerta diagnostica a servizio dei laboratori, dei medici e dei pazienti. Solo per dare un'idea della nostra pervasività, abbiamo stimato che ogni secondo, cinque vite vengono toccate da un test DiaSorin.

Pensando al vostro modello di leadership, quale strategia avete perseguito?

Il nostro modello di leadership è caratterizzato da pragmatismo, velocità nelle decisioni, forte senso di responsabilità, passione per il business e per l'azienda in cui si lavora: elementi che permeano la cultura aziendale e che vanno a costituire punti di riferimento per tutto il management. A questa matrice della nostra cultura, negli anni si è aggiunto un rafforzamento delle capacità manageriali necessarie a gestire una complessità di business crescente: siamo in grado di attrarre talenti anche dai grandi gruppi, grazie al rafforzamento e riconoscimento del company branding, in crescita a livello internazionale. Questa concomitanza di fattori sta portando al nostro interno capacità legate all'innovazione di soluzioni nell'ambito di una governance di processi che evolve di pari passo al crescere dell'azienda, con una costante ricerca dell'eccellenza, della centralità del cliente, sia esterno sia interno, senza dimenticare l'attitudine al people inspiring, per sviluppare una capacità di visione a medio-lungo termine.

Come avete strutturato il vostro percorso di formazione dei leader?

Ancor prima di avviare ogni processo, ci siamo detti che per avere profondità, la formazione doveva avere gradualità. Fra il 2014 e il 2016, il percorso di education manageriale ha coinvolto 100 manager, strutturato attraverso un programma realizzato al nostro interno con la finalità di condividere il modello di leadership, comprenderlo, interiorizzarlo e portarlo nelle dinamiche dell'organizzazione, affinché fosse permeante a tutti i livelli. Abbiamo lanciato nel 2015

Il Performance management process (Prep Lead), basato sulla leadership e sulla concezione che condividiamo all'interno del Gruppo su quali siano i comportamenti per essere leader in una realtà di eccellenza quale DiaSorin.

Per quanto riguarda l'altra direttrice della vostra people strategy, come declinate l'engagement?

Crediamo ci siano tre elementi che qualificano l'engagement: la valorizzazione dei punti di forza, la vicinanza alle persone e la chiarezza delle aspettative. La nostra convinzione è che ognuno di noi può fare la differenza ponendo in risalto i propri talenti e, di conseguenza, in una dinamica di luce-ombra, può prendere consapevolezza delle proprie aree di miglioramento. Siamo anche persuasi che un team è in grado di fare la differenza, a livello di capacità di espressione del risultato, nel momento in cui mette insieme i vari punti di forza. Inoltre, la vicinanza alle persone trova, nel nostro approccio, semplici espedienti per concretizzarli: raccogliamo da coloro che lavorano nei diversi settori le proposte migliorative. Questo ci permette di valorizzare il contributo individuale al contesto organizzativo.

Disponiamo poi di un sistema di MBO assolutamente pragmatico, molto semplice, focalizzato sugli obiettivi chiari di ciascuno di noi, perché nel momento in cui il manager o il dipendente ha consapevolezza di ciò che l'azienda si aspetta da lui, è messo in grado di valorizzare i propri talenti e apportare il proprio contributo. Se l'azienda attua questo tipo di strategia, la maggioranza delle persone troverà gratificazione, soddisfazione e realizzazione nell'ambito professionale in cui opera, nell'ottica di un benessere psicofisico da perseguire.

La legge di Stabilità 2017 offre opportunità interessanti per quanto riguarda la formulazione di piani welfare...

Dal 2017 abbiamo introdotto il sistema di welfare, il primo passo di un processo che andrà oltre il triennio stabilito (fino al 2019). Insieme con le organizzazioni sindacali abbiamo definito tre soluzioni alternative, da offrire ai nostri dipendenti in Italia. La prima è quella di un'assistenza integrativa, ovvero la possibilità di pagare una quota di 288 euro, pari al valore annuale che abbiamo messo a disposizione dei dipendenti (in aggiunta ai trecento euro lordi del premio di partecipazione). Il lavoratore può scegliere di escludere questa copertura assicurativa o un membro della propria famiglia, tramite il versamento della quota. In alternativa, c'è la possibilità della previdenza integrativa, dove il dipendente può destinare l'importo a una contribuzione aggiuntiva rispetto a quella sistematica. Il terzo tema, infine, è quello dell'istruzione. Qui si apre un fronte che coinvolge contributi per asili nido, trasporti, mense scolastiche, tasse universitarie e libri di testo.



Alcuni membri del team DiaSorin

Stiamo lavorando su quanto è già stato messo a disposizione del dipendente; possediamo già una piattaforma welfare che consente di visualizzare le varie opzioni e di gestire la soluzione scelta. Oltre alla tecnologia a supporto, è fondamentale la dimensione della comunicazione. A tal fine recentemente abbiamo incontrato tutti i dipendenti in un company meeting per illustrare con maggiore profondità e chiarezza i termini della nuova proposta.

Avete pensato anche a un monitoraggio delle iniziative di welfare per capire qual è l'indice di beneficio che i dipendenti scelgono?

Ovviamente sì, perché la visione di ogni singolo collega relativamente a una delle tre opzioni fornirà indicazioni in merito alle preferenze dell'intero nostro organico. Oltre a ciò abbiamo in mente di instaurare un sistema di ascolto che ci consenta di comprendere la soddisfazione rispetto alle iniziative che intendiamo mettere a disposizione. Abbiamo, tuttavia, già fatto un passo in più nell'ambito delle iniziative del sistema di ascolto: nel questionario inviato a inizio anno a tutti i dipendenti per valutare il benessere in azienda, abbiamo appositamente inserito alcune domande legate alle loro possibili esigenze. Questo strumento, che ha raggiunto tutti i dipendenti senza esclusioni, ci aiuterà a ottenere delle indicazioni utili per la seconda fase di progettazione, volta ad arricchire il sistema di welfare e ampliare le offerte dell'attuale piano. Siamo, inoltre, lavorando su quanto già implementato sulla base dell'accordo sindacale del novembre 2016. Al contempo vogliamo dare voce ai dipendenti, tramite il sistema di ascolto, per qualificare le relazioni industriali in azienda, per avviare un confronto e identificare nuove direttrici per lo sviluppo del piano welfare negli anni a venire.