

€ 00,00
024191504



GIADA SALTA - Verso la rinascita delle relazioni industriali



n. 00

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

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

Verso la rinascita delle relazioni industriali

Voci, testimonianze ed esperienze aziendali

di
Giada Salta

con prefazione di
Giulio Sapelli



GIUFFRÈ EDITORE

INDICE-SOMMARIO

Prefazione.....	IX
<i>Giulio Sapelli</i>	
Premessa.....	XIII
<i>Giada Salta</i>	
<i>Riconoscere il valore del lavoro e rispettare le persone.....</i>	1
<i>Gustavo Bracco, Pirelli</i>	
<i>Vincere le sfide di oggi per progettare il domani.....</i>	9
<i>Filippo Di Gregorio, Dallara</i>	
<i>La forza vincente di un modello partecipativo di relazioni industriali</i>	19
<i>Domenico Bona, ABB Italia</i>	
<i>La sfida della gestione del personale nel mondo dell'industria.....</i>	28
<i>Paolo Ghislandi, Same Deutz-Fahr</i>	
<i>La valorizzazione delle capacità e il riconoscimento del merito individuale</i>	37
<i>Fabrizio Famà, Micron Technology Italia</i>	
<i>Fare squadra con il sindacato per valorizzare sapientemente il personale</i>	45
<i>Arnaldo Ghiretti, Chiesi Farmaceutici</i>	
<i>“Emotional e business intelligence”: i fattori chiave per il successo dell'azienda.....</i>	55
<i>Fiona Clare Cicconi e Riccardo Pasquino, Roche</i>	
<i>Il potenziale della “variabile” umana nelle organizzazioni complesse.....</i>	65
<i>Umberto Oliva, Gruppo Maggiore</i>	

<i>L'integrazione delle diversità in un'azienda con business globale.....</i>	72
Mike Matticoli, DR Motor Company	
<i>Le peculiarità della funzione HR in una grande impresa cooperativa</i>	79
Jenny Padula, CPL Concordia	
<i>L'importanza strategica del capitale umano</i>	88
Paolo Pampanini, Amadori	
<i>Valorizzare le risorse con "intelligenza emotiva" nel settore della ristorazione collettiva</i>	98
Nadia Bertaggia, Sodexo Italia	
<i>La produttività come volano dell'occupabilità</i>	106
Stefano Brigato, Liquigas	
<i>Il punto di equilibrio tra obiettivi di business e processi di sviluppo della cultura aziendale</i>	113
Vito Mangano, ADR – Aeroporti di Roma	
<i>Il moderno direttore risorse umane contenitore di competenze attive: architetto organizzativo, econolavorista e metodologo</i>	120
Roberto Poetto, FATA	
<i>Il futuro dell'HR è trasparenza, dialogo e innovazione.....</i>	128
Emilia Rio, a2a	
<i>Engagement e commitment nell'ottica della produttività</i>	136
Francesca Merella, Cisco Systems Italia	
<i>La centralità dell'Employer Branding.....</i>	144
Stefano Dedola, McDonald's Italia	
<i>Il valore inestimabile del capitale umano nella ristorazione collettiva</i>	150
Eligio Laurenzi, Camst	
<i>Il biglietto da visita dell'azienda verso il mondo è rappresentato dalle sue persone</i>	158
Ernesto Gatti, Mediamarket	
<i>La direzione risorse umane come alleato prezioso della direzione aziendale</i>	164
Pasqualino Volpe, Elior	
<i>Il ruolo primario della funzione HR nelle decisioni strategiche d'azienda</i>	169
Maurizio Arsti, Elior	
<i>La direzione risorse umane: funzione di sostegno e guida</i>	176
Andrea Orlandini, Sisal	
<i>Il welfare aziendale come leva strategica per una moderna gestione delle risorse umane.....</i>	181
Elisabetta Dallavalle, Nestlé Italia	

<i>I “custodi” della responsabilità sociale d’impresa e dei principi aziendali</i>	191
Gianluigi Toia, Nestlé Italia	
<i>Il servizio pubblico televisivo ed il suo bacino eccezionale di risorse umane da valorizzare</i>	196
Valerio Fiorespino, Rai – Radiotelevisione italiana	
<i>La sfida della gestione di un hub aeroportuale tra mission e risorse umane</i>	204
Emilio Bellingardi e Roberto Rampinelli, SACBO	
<i>L’equilibrio perfetto tra obiettivi economici e tutela delle persone</i>	212
Luigi Motta, Mediaset	

PREFAZIONE

Questa raccolta di interviste ai responsabili della direzione del personale, è l'inizio di una prosopografia intellettuale e simbolica di un rilevante numero delle persone che costituiscono la classe dirigente aziendale del nostro Paese.

Da sempre, in tutto il mondo, le direzioni del personale sono state e sono il traslato simbolico più significativo e rappresentativo della concezione che tali classi dirigenti hanno dell'impresa.

Infatti, seguendo la scuola del pluralismo anglosassone, non possiamo che concepire le direzioni del personale come quella coorte manageriale che dà vita, sia con le relazioni interne, sia con le relazioni sindacali, a quel complesso di pratiche e quindi di culture, che chiamiamo sistema delle relazioni industriali.

Se in tutto ciò trasluce il complesso simbolico della proprietà e del management dell'impresa, trasluce altresì il complesso delle culture e delle società in cui l'impresa è immersa. In questa prosopografia ciò che emerge è che un sistema di fatto di relazioni industriali moderno, ossia guidato dai principi del pluralismo anglosassone, stia a fatica e con dolore emergendo dal seno stesso delle nostre imprese.

Perché con fatica e con dolore? Ma in primo luogo perché l'Italia è uno dei pochi Paesi capitalistici a essere caratterizzato da un ordinamento legislativo delle relazioni sindacali d'impronta statalistica e non frutto di un accordo di lungo periodo e implementato con procedure risolutorie tra le parti sociali. In Italia le relazioni sindacali sono appannaggio e pascolo tanto di magistrati quanto di giuslavoristi, i peggiori nemici di un ordinamento delle relazioni sindacali di tipo intersindacale, che è, invece, il progetto a cui le parti sociali debbono tendere e a cui di fatto tendono per

meglio difendere gli interessi sia dei datori, sia dei prestatori d'opera.

Emerge dalle interviste come, pur tra mille difficoltà, tale ordinamento appaia, colmando non i vuoti legislativi, ma quelli lasciati dai disastri ordinamental-giuridici del nostro sistema dominante. Esiste tutta una serie di prassi e di accordi contrattuali a cui si dovrà far riferimento, quando sostituiremo finalmente lo Statuto dei diritti del lavoratore con un più compiuto sistema ordinamentale, come dicevo, intersindacale e quindi fondato sulla contrattazione articolata e su un sufficiente numero di accordi interconfederali, salvo restando la legislazione di sostegno su punti specifici di tutela generale.

Sul fronte delle relazioni interne i progressi non sono stati da meno, ma culturalmente debolissimi, più sulla spinta non meditata degli eventi, e si incentrano soprattutto sulla comprensione della necessità del welfare aziendale. Manca ancora la consapevolezza che i costi di tale welfare non devono essere imputati alle voci di bilancio dei costi, quanto invece a quella degli investimenti, così come dovrebbe accadere nella formazione manageriale, il settore dove invece i disastri sono stati immani.

Le relazioni interne necessitano ancora, quindi, di una rivoluzione della concezione organizzativa. Non realizzeremo mai, senza tale rivoluzione, l'obiettivo che solo può salvarci dalla disgregazione del principio di autorità in corso negli stabilimenti. E questo perché l'obbligazione giuridica e morale si realizzerà solo quando essa varrà per tutti, lavoratori dipendenti, manager e proprietari, e finirà la presenza asfissiante e de-responsabilizzante delle società di consulenza nel campo della politica del personale. Si sostituisce lealtà e attenzione alla persona con spirito mercenario e valorizzazione di consunti modelli manipolatori behavioristici che impediscono l'espressione del talento, che solo è l'insieme della competenza e della capacità tenute unite dalla passione.

La nuova strada dell'impresa-comunità non è la negazione della diversità degli interessi e delle culture nella loro manipolazione, ma la lenta e pervasiva azione di sedimentazione di culture del rispetto della persona insieme al rispetto del processo di valorizzazione sia nella manifattura, sia nei servizi.

Come emerge da questa prosopografia, questa lenta ma, a me pare, inarrestabile rivoluzione emerge benevolmente nelle piccole

e medie imprese e con molta più difficoltà nelle grandi imprese, dove i danni prima ricordati sino stati devastanti e forse non più rimediabili.

La ricchezza senza cultura non può sopravvivere per più di una generazione. E questo principio sociologico alla Veblen vale anche per i manager. I manager del personale sono coloro che quella continuità debbono invece assicurare.

Le esperienze qui raccolte sono assai significative e ci indicano la via della ricostruzione di un tessuto negoziale e di partecipazione ai destini dell'impresa, partendo dalla condivisione dei destini della persona come risorsa della spiritualità senza cui nessuna impresa può svilupparsi.

Le donne e gli uomini del personale sono i chierici di questo risorgimento.

Giulio Sapelli

Professore ordinario di Storia economica, Università degli Studi di Milano

PREMESSA

L'innovativo approccio alla ricerca e la sperimentazione sul campo sono caratteristiche essenziali del percorso di dottorato di ricerca offerto dalla Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro promossa da ADAPT e dal CQIA presso l'Università degli Studi di Bergamo, di cui ho avuto il privilegio di far parte nel suo XXVI ciclo. La declinazione di tale metodo sperimentale consente ad ogni dottorando di approfondire le tematiche del diritto del lavoro e delle relazioni industriali attraverso un dialogo continuo con i principali attori delle relazioni di lavoro complessivamente intese.

Il presente volume rappresenta l'esito di un percorso triennale di confronto diretto con i direttori Risorse umane di note realtà aziendali presenti in Italia i quali, accogliendo il mio invito, mi hanno aperto le porte delle direzioni da loro guidate per condividere oneri e onori dell'esercizio di una "funzione" poco indagata e raramente esposta.

Su impulso del Professor Michele Tiraboschi, mio tutor scientifico, ho avuto la preziosa opportunità di ereditare il coordinamento della rubrica *Qualche domanda sul Personale* pubblicata in www.bollettinoadapt.it e nata nell'ottobre 2008 dall'idea di Guido Gaetano Rossi Barattini e Pierfrancesco Acquaviva, colleghi "anziani" di dottorato ora esperti uomini HR, le cui interviste sono confluite nel volume *La direzione del personale oggi*, per la collana ADAPT – Centro Studi Marco Biagi edita da Giuffrè.

Scopo primario della rubrica è quello di dare voce a donne e uomini d'azienda operanti nell'ambito delle funzioni Risorse umane o delle direzioni Relazioni sindacali che quotidianamente applicano la normativa lavoristica e si scontrano con le vive problematiche delle relazioni di lavoro, soggette in Italia a mutamen-

ti periodici. Un bacino di esperienze unico e prezioso in grado di arricchire il dibattito scientifico con autorevolezza, che va indagato con rispetto ed attenzione.

Dai 28 colloqui tradotti nelle interviste scientifiche che seguono emerge con chiarezza la complessità della sfida quotidiana che i direttori si trovano ad affrontare, dovuta alla estrema mutevolezza della normativa del lavoro, ai nuovi traguardi imposti dal *business environment* globale, nonché alle attuali esigenze della popolazione aziendale, vera ricchezza di ogni impresa a prescindere dall'ambito merceologico di riferimento.

Per mia espressa volontà e per consentire alla ricerca di godere di un ambito di osservazione ampio, ho incontrato direttori di aziende appartenenti a settori molto diversi tra di loro per ramo produttivo, caratteristiche della popolazione aziendale, complessità organizzativa, con conseguente applicazione di paradigmi contrattuali differenti. Il *fil rouge* che emerge dalle testimonianze è la volontà della funzione HR di migliorare e modernizzare la propria azione, consapevole della profonda evoluzione strutturale che essa stessa sta subendo rispetto alle sue caratteristiche originarie.

Il percorso di trasformazione in atto mira ad adottare regimi e prassi aziendali moderni, adattati alle specifiche esigenze dei lavoratori ed orientati alla migliore valorizzazione della risorsa umana, con costante attenzione agli obiettivi economici sollecitati dalla direzione aziendale. Nel raggiungimento del fine è essenziale un proficuo coordinamento con la compagine sindacale, ove presente, alla quale viene spesso rivolto l'invito a cooperare attraverso relazioni partecipative, in quanto la vitalità dell'azienda e il raggiungimento del suo successo economico si traducono nel benessere dei lavoratori.

Con l'auspicio di aver contribuito attraverso una prospettiva innovativa a mettere in luce e a divulgare testimonianze autorevoli e preziose per la ricerca scientifica nell'ambito delle relazioni di lavoro, auguro una buona lettura.

Giada Salta

* * * * *

Ringraziamenti

Ringrazio in primis il Professor Michele Tiraboschi a fianco del quale ho avuto il privilegio di collaborare nel corso del triennio di dottorato di ricerca: tutor critico, esigente e di grande stimolo, che mi ha spinto ogni giorno a dare il meglio di me stessa.

Ringrazio sentitamente tutti i direttori e manager intervistati che, con estrema disponibilità ed entusiasmo, mi hanno dedicato il loro tempo aprendo i loro scrigni e svelando dinamiche e prassi confidenziali del proprio lavoro.

Rivolgo un ringraziamento particolare a Guido Gaetano Rossi Barattini per avermi insegnato con generosità “i trucchi del mestiere”.

Ringrazio, inoltre, mio marito ed i miei genitori per il loro costante sostegno.

