

€ 00,00
0147-31

ISBN 88-14-17321-4

9 788814 173219



PIER FRANCESCO ACQUAVIVA, GUIDO GAETANO ROSSI BARATTINI - La direzione del personale oggi

ADAPT
www.adapt.it

**Collana
Adapt-Centro Studi
"Marco Biagi", n. 0**

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

La direzione del personale oggi

Incontri e testimonianze

di

**Pier Francesco Acquaviva
Guido Gaetano Rossi Barattini**

con prefazione di
Pietro Ferrari



GIUFFRÈ EDITORE

Vorremmo ringraziare

*Il professor Michele Tiraboschi
per gli insegnamenti e la fiducia sempre accordata.*

*La direzione Risorse umane di Ferrari Auto
e l'area Relazioni industriali e lavoro di Confindustria Modena,
le Scuole presso cui abbiamo appreso un mestiere
e che hanno reso il nostro dottorato davvero entusiasmante.*

*Tutti coloro che ci hanno supportato con tanta passione e generosità, spendendosi per-
sonalmente per la realizzazione delle interviste
e di questa pubblicazione.*

Dedichiamo questo libro alle nostre famiglie

INDICE SOMMARIO

<i>Prefazione</i> di Pietro Ferrari	XI
<i>Premessa</i> di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini.	XIII
<i>Introduzione al ruolo delle Risorse umane</i> di Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini.	XV
<i>La coerenza per amica</i>	1
Luca Vignaga, Marzotto	
<i>La coesione sociale.</i>	8
Sandro Scarrone, Fincantieri	
<i>Dalla stessa parte del tavolo</i>	15
Alberto Sala, Liquigas	
<i>Non ci sono solo i talenti</i>	20
Raffaele Izzo, AgustaWestland	
<i>Non è un mestiere per tutti</i>	26
Massimo Mangiarotti, Permasteelisa	
<i>L'impresa del futuro.</i>	31
Gianmaurizio Cazzarolli, Tetra Pak Packaging Solutions	
<i>Gestire una multinazionale familiare: il CdA a colazione.</i>	36
Maurizio Dottino, Marcegaglia	
<i>Quel riformismo russo-irlandese</i>	41
Marco Scippa, Elica	
<i>Un particolare allineamento astrale</i>	46
Giorgio Padoan, ZF Friedrichshafen	
<i>Immaginare il futuro.</i>	52
Patrizia Bonometti, Tenaris Dalmine	

<i>Il ritratto di Dorian Gray</i>	57
Luigi Torlai, Ducati	
<i>L'importanza delle regole</i>	63
Roberto Buzio e Luca Bollettino, Saint-Gobain Vetri	
<i>Il costo di un buon compromesso è sempre inferiore del costo di un insuccesso</i>	69
Piergiorgio Angeli, Luxottica	
<i>Il "metodo Zanussi"</i>	74
Claudio Degrate, De Tomaso	
<i>Sensibilità, un pre-requisito indispensabile</i>	80
Massimo Boccaccio, TNT	
<i>Più veloce di un click</i>	87
Luca Valerii, Microsoft	
<i>Investimento nel patrimonio umano per un nuovo cambiamento</i>	93
Massimo Cioffi, Enel	
<i>Come connettere università e impresa</i>	102
Stefano Franchi, GE Oil & Gas	
<i>La produttività nasce dal rapporto partecipativo</i>	109
Fabrizio Liberatori, Api	
<i>La resilienza</i>	115
Paolo Buratto, Campagnolo	
<i>Quella sfida chiamata produttività</i>	124
Pietro De Biasi, Riva Fire	
<i>Il mondo come casa</i>	133
Davide Calabrò, Eni	
<i>Contribuire al successo di un marchio</i>	142
Lionel Sacchi, Nespresso	
<i>Ritornare a volare</i>	149
Giuseppe Depaoli, Alitalia	
<i>Un nuovo modello di ammortizzatori sociali</i>	155
Angelo Stango, Indesit	
<i>100 mila curricula in tre mesi</i>	163
Adriano Tomaro, NTV – Nuovo Trasporto Viaggiatori	
<i>Il coraggio di mettersi in discussione</i>	170
Paolo Rebaudengo, Fiat Group	
<i>Flexicurity, una riforma possibile</i>	180
Roberto Zecchino, Bosch	
<i>La nuova vita della cartotecnica</i>	187
Fiorenzo Alborghetti, Pigna	
<i>Dall'industria alla finanza, il comune denominatore si chiama passione</i>	193
Fabio Marrazza, Credit Suisse	

<i>Un alleato di nome cambiamento culturale</i>	198
Paolo Ferrari, Brembo	
<i>Dalla “cesta basica” al welfare aziendale</i>	205
Federico Finzi, Gruppo Industriale Maccaferri	
<i>La soddisfazione più grande</i>	215
Adriano Gallea, Prima Industrie	
<i>La creatività al servizio dell’impresa</i>	224
Mario Bassini, Actv	
<i>Una visione moderna dal passato</i>	235
Franco Tatò, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani	

PREFAZIONE

Da sempre gli attori delle relazioni industriali sono oggetto di attenzione da più parti, per via dell'importante ruolo istituzionale che rivestono.

In questi ultimi tempi, caratterizzati da un contesto macroeconomico estremamente delicato e che impone a tutti, in primo luogo agli uomini d'impresa, una riflessione profonda, probabilmente le relazioni industriali rivestono un ruolo ancora più importante e decisivo rispetto a quello che, storicamente, hanno ricoperto.

Lo dicono riforme già attuate in Paesi virtuosi come la Germania che, da tempo, ha assegnato alle relazioni industriali un ruolo determinante per il proprio sviluppo economico, così come ce lo confermano gli importanti processi di innovazione e ridefinizione del sistema delle relazioni industriali che si stanno registrando nel nostro Paese negli ultimi mesi. La sfida che gli attori e il sistema delle relazioni industriali hanno di fronte risiede nella capacità di diventare, nel tempo, una leva strategica in grado di aumentare la produttività, rendere il tessuto imprenditoriale maggiormente attrattivo per gli investitori stranieri, stimolare la crescita economica e la coesione sociale. Davanti a sé le parti sociali hanno, dunque, non soltanto una sfida davvero impegnativa, quanto una responsabilità da gestire con estrema consapevolezza.

Come il Presidente di Confindustria Emma Marcegaglia ha ribadito a più riprese, esiste una questione fondamentale riguardante la modernizzazione del sistema di relazioni industriali del nostro Paese. Abbiamo bisogno di concordia e di visioni comuni, di un progetto di sviluppo condiviso, di una svolta che il Paese si merita. Occorre mettere in sicurezza il futuro. Non si tratta di slo-

gan. Lo diciamo con il senso di responsabilità che una classe dirigente deve avere nei confronti di chi vive del proprio lavoro.

La raccolta di interviste contenute in questo volume ha il pregio di soffermarsi, in maniera diretta ed efficace, su temi di grande importanza per il sistema di relazioni di lavoro del nostro Paese, dando voce a chi, all'interno dell'impresa, è chiamato a confrontarsi costantemente con tali questioni.

Tanti gli spunti di riflessione che si possono ricavare, per via dell'ampiezza delle tematiche affrontate, che spaziano dagli strumenti per affrontare la crisi al ruolo del sindacato, alle riforme per rendere più dinamico il mercato del lavoro; interessante, al contempo, leggere risposte di intervistati che operano in settori estremamente eterogenei, consentendo, seppur in forma empirica, una comparazione in grado di fornire letture diametralmente opposte delle problematiche che si affrontano e offrendo vere e proprie *best practices* di gestione delle risorse umane e strategie per affrontare periodi di crisi.

Ci sono fasi della vita di un'impresa in cui chi vi opera è chiamato a distaccare per un momento la propria attenzione dalle contingenze e a concentrarsi verso tematiche di più ampio respiro, per tentare di contestualizzare con maggiore efficacia le fasi che la propria organizzazione vive e per provare a ipotizzare scenari e strategie future; questa raccolta offre certamente questa possibilità a tutti i lettori.

Non meno interessanti sono poi i momenti di dialogo durante i quali gli intervistati cercano di dare la definizione di un ruolo che, nelle imprese, si sta dimostrando sempre più decisivo e di primaria importanza, quello del responsabile delle risorse umane e delle relazioni industriali, particolarmente sollecitato in momenti di cambiamento come quello cui le realtà imprenditoriali sono state chiamate negli ultimi anni. Un ruolo in continua evoluzione che può essere interpretato e declinato in tanti modi ma che ha il pregio, in definitiva, di costituire un pilastro imprescindibile di organizzazioni efficienti e moderne.

Pietro Ferrari

Presidente di Confindustria Modena

PREMESSA

Il diario di un viaggio lungo due anni. Su e giù per l'Italia. Un percorso a tappe, ben 35, in realtà aziendali di diverso settore e origine. In quei luoghi dove si annida la parte più dinamica e vitale del nostro Paese. Tanti chilometri per entrare in diretto contatto con i direttori del personale e i responsabili delle relazioni industriali di alcune delle più importanti realtà produttive italiane e non solo, alla ricerca di chiavi di lettura del cambiamento in atto nei modi di produrre e organizzare il lavoro. Un diario di viaggio che ha la sola ambizione di raccontare cosa si cela dietro una professione multiforme, difficilmente riconducibile a una definizione univoca.

Quando abbiamo iniziato questa avventura non sapevamo dove ci avrebbe portato. Tutto era nato per condividere le esperienze dei percorsi di *internship* dei dottorandi della Scuola internazionale di Dottorato in Relazioni di lavoro promossa da Adapt, Fondazione Marco Biagi e Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Poi, poco alla volta, ci siamo resi conto che la strada intrapresa poteva essere ulteriormente approfondita: il numero delle interviste originariamente pianificate è cresciuto e accanto alla nostra, sono sorte analoghe iniziative curate da colleghi di dottorato sul versante del sindacato (si veda il volume di Francesco Lauria e Silvia Stefanovichj, *A tu per tu con il sindacato*, n. 2/2010 di questa Collana). In questo viaggio siamo stati spinti dalla nostra curiosità e dal desiderio di confrontarci con chi si cimenta quotidianamente con tematiche che tanto ci hanno appassionato durante i nostri studi e che ci hanno portato ad intraprendere il dottorato di ricerca. Ora che il ciclo si è chiuso è più facile, guardando indietro, «unire i puntini e connetterli in un disegno», come direbbe Steve Jobs, e capire che si è trattata di

un'esperienza entusiasmante, che ci ha insegnato molto, per la quale ringraziamo gli intervistati che ci hanno regalato tempo prezioso, aprendoci le porte delle loro aziende e delle loro esperienze professionali, e anche i nostri Maestri, che ci hanno sempre spronato, non facendoci mai mancare il loro sostegno.

*Pier Francesco Acquaviva
Guido Gaetano Rossi Barattini*

INTRODUZIONE AL RUOLO DELLE RISORSE UMANE

1. Il ruolo e la funzione strategico-gestionale delle risorse umane nei nuovi modelli organizzativi

Il ruolo della funzione risorse umane nel XXI secolo si è (ri)modellato seguendo i cambiamenti determinati dalla crescente velocità con cui mercato e organizzazione del lavoro si stanno evolvendo. La transizione da un sistema economico fondato principalmente sull'industria ad uno fondato sulla c.d. economia della conoscenza ha determinato il passaggio dalla produzione in serie, con impiego di lavoratori scarsamente qualificati in mansioni ripetitive, a una struttura di produzione con una massiccia applicazione delle tecnologie dell'informazione e a forme di specializzazione flessibile che impiegano lavoratori polivalenti e si sincronizzano sulla domanda del mercato. Accadimenti storici importanti come la crisi petrolifera del 1973 sono stati fondamentali nel definire e accentuare tale transizione. Da un lato ciò ha determinato l'affermarsi di nuove politiche economiche di gestione del mercato del lavoro degli Stati, dall'altro ha evidenziato un nuovo tipo di istanze da parte di sindacati e imprese che ha rappresentato il substrato per strutturare un nuovo assetto di relazioni industriali anche a fronte dell'affermazione di nuove forme di lavoro. Se, a livello macroeconomico, si è cercato il raggiungimento di un equilibrio tra forze di mercato, istituzioni e obiettivi sociali di equità, le organizzazioni d'impresa si sono adoperate alla ricerca di quell'algoritmo che garantisse produttività, efficienza e coesione organizzativa, dovendosi confrontare con fasi dell'attività produttiva talvolta periodiche e discontinue, che hanno portato a un percorso lavorativo individuale ciclico, caratterizzato da alter-

nanza di fasi di lavoro diverse, intervallate da periodi di formazione e riqualificazione professionale. A rendere ancora più complesso il compito per gli operatori economici sono intervenuti quel processo di liberalizzazione e intensificazione degli scambi e degli investimenti internazionali, la deregulation del sistema economico, l'accelerazione del processo tecnologico soprattutto nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La conseguenza è stata una tendenziale e sempre maggiore interdipendenza delle economie nazionali, fenomeno, quest'ultimo, che ha portato a riflessioni circa l'adeguatezza del diritto del lavoro italiano, sviluppatosi per regolamentare il mercato nazionale. La funzione risorse umane, in tal senso, è stata deputata in passato – ed è istituzionalmente deputata ancor oggi, per la sua stessa natura e vocazione – a veicolare il cambiamento all'interno dell'organizzazione, a riesaminare le modalità con cui l'attività lavorativa svolta da un insieme di persone si combina adeguatamente con quella svolta da altri in modo da conseguire risultati complessivamente efficaci, a riparametrare i fabbisogni formativi della propria organizzazione e a tradurre, solo per citare alcune fra le innumerevoli attività cui è chiamata, le innovazioni in ambito di diritto del lavoro e di relazioni industriali in opportunità per l'azienda e i suoi collaboratori. La funzione del *Personele* deve cogliere e governare, in buona sostanza, tutte quelle trasformazioni in atto nel contesto economico, sociale e normativo per contribuire all'innalzamento della competitività della propria organizzazione.

2. Le risorse umane fra politiche gestionali, relazioni industriali e contrattazione collettiva

La crisi economica mondiale manifestatasi in maniera evidente nell'estate 2008, colpendo inizialmente il mondo finanziario e, successivamente, l'industria e la piccola e media impresa, ha determinato, per buona parte delle realtà aziendali, la necessità di rivedere le proprie strategie e di confrontarsi con tematiche e strumenti che, soltanto pochi mesi prima, sembravano essere mere ipotesi teoriche.

Se da un lato temi quali la Cassa Integrazione e i contratti di solidarietà difensivi diventavano cruciali, insieme alla necessità

di rivedere i processi aziendali di razionalizzazione e organizzazione, dall'altro, a livello sistemico, mondo imprenditoriale, sindacale e accademico ragionavano sul modello migliore per garantire sostegno ai lavoratori di imprese in difficoltà per consentire al mercato del lavoro di superare una fase estremamente critica.

In tale contesto la funzione risorse umane, che funge da catalizzatore nei momenti di cambiamento e garantisce la coerenza dei processi aziendali anche trasversali all'interno delle organizzazioni per costituire un modello di aggregazione organizzativa flessibile ed efficiente, è stata chiamata, più di altre, a governare e a riorientare le strategie (aziendali). Talvolta si sono resi necessari veri e propri ripensamenti della struttura organizzativa, tanto degli schemi di riferimento di ripartizione tra le unità organizzative nell'ambito aziendale quanto della gerarchia organizzativa e della scelta fra una struttura appiattita su un numero più basso di livelli gerarchici e una più verticalizzata o stratificata. In linea generale, più intensi sono i cambiamenti maggiore è l'impatto sulla gestione delle risorse umane e sulla qualità delle relazioni industriali. Il filo conduttore che tiene insieme questi ultimi due aspetti è certamente il fatto che entrambi concorrono alla realizzazione del medesimo obiettivo: conseguire un vantaggio competitivo per l'impresa. Se è compito assai arduo formalizzare in un quadro teorico le politiche gestionali messe in campo dalle imprese colpite dalla crisi economica essendo più agevole, al contrario, osservare le diverse strategie attuate e analizzarle empiricamente, un ragionamento a parte meritano, probabilmente, le relazioni industriali.

A fronte di un ruolo estremamente importante assegnato loro inizialmente dal legislatore e consolidatosi nel tempo in quel c.d. ordinamento intersindacale ⁽¹⁾ che caratterizza in maniera così peculiare il nostro Paese, le relazioni industriali hanno vissuto, anche nel dibattito teorico, alterne vicende. A riguardo basti pensare all'interrogativo che, nell'ultimo decennio, autorevole dottri-

⁽¹⁾ Cfr. G. GIUGNI, *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano, 1960, G. VARDARO, *Contrattazione collettiva e sistema giuridico*, Jovene, Napoli, 1984, e anche F. SANTORO PASSARELLI, *Autonomia collettiva*, in ID., *Saggi di diritto civile*, Jovene, Napoli, 1961.

na⁽²⁾ si è posta circa la sopravvivenza stessa di una disciplina che studiasse e analizzasse quell'insieme di rapporti esistenti tra imprese, lavoratori dipendenti, associazioni datoriali, sindacali e Stato o, meglio, potere pubblico anche nel XXI secolo, individuando come fattore determinante di tale declino la continua e crescente erosione del numero di iscritti al sindacato, in gran parte dei Paesi industrializzati, nonché un tasso di sindacalizzazione ancor più basso nelle fasce di età giovanili⁽³⁾. La crisi economica ha riaffermato, in un certo senso, la centralità delle relazioni industriali, ponendo certamente in risalto criticità e pregi del nostro impianto ma riproponendo, senza dubbio, il tema dell'importanza di riuscire a costruire relazioni di lavoro di qualità per migliorare le performance d'impresa. Sulle relazioni industriali si innesta poi la contrattazione collettiva, che ne rappresenta lo strumento principale non solo degli Stati membri dell'Unione europea ma anche di quei Paesi di tradizioni giuridiche lontane da quelle occidentali⁽⁴⁾. Ad essa sono ascrivibili non solo obiettivi di regolamentazione del diritto del lavoro ma anche risultati più ampi, sia di tipo economico, quale il funzionamento del mercato del lavoro, sia politico, in quanto parte di un procedimento democratico. Il riconoscimento di queste importanti funzioni si è manifestato diffusamente nella Convenzione europea dei diritti dell'uomo e nella convenzione ILO n. 98 del 1949, ratificata da 123 Paesi, che definisce la contrattazione collettiva come «negoziatura volontaria tra datori di lavoro e loro rappresentanti con il fine di regolamentare i termini e le condizioni di lavoro attraverso accordi collettivi».

⁽²⁾ Cfr. J. NILAND, *Change and the International Exchange of Ideas*, in J. NILAND, R. LANSBURY, C. VEREVIS (eds.), *The future of Industrial Relations: Global Change and Challenges*, Sage, London, 1994, 451-472, e anche T. KOCHAN, *What is Distinctive about Industrial Relations Research*, in K. WHITFIELD, G. STRAUSS (eds.), *Researching the World of Work*, 1998, Cornell University Press, Ithaca, 31-50.

⁽³⁾ Si veda EUROPEAN COMMISSION, *Industrial relations in Europe 2009*, Bruxelles, 2009, e cfr. anche J. LOGAN, *Unions Facing Hard Times: The Global Crisis in Union Collective Bargaining*, London School of Economics and Political Science Industrial Relations Department, London, 2008.

⁽⁴⁾ Per una panoramica sulle dinamiche delle relazioni industriali in Europa, si veda EUROPEAN COMMISSION, *op. cit.*, e cfr. anche J. ROJOT, *Una panoramica internazionale sull'estensione e sulla rilevanza della contrattazione collettiva*, in *DRI*, 2004, n. 3, 506-523.

2.1. Il governo della crisi economica fra ammortizzatori sociali e contrattazione collettiva: gli orientamenti delle imprese

Passando dal dato teorico a quello concreto, nel corso delle interviste la questione della crisi economica è stata affrontata da tre punti di vista, distinti e complementari: quale apporto effettivo è stato richiesto alla Direzione del personale da parte delle aziende, come tale contributo si sia sostanziato e quanto la funzione abbia inciso nel disegnare scenari e strategie future da un lato e nel gestire quotidianamente situazioni complesse dall'altro. Senza togliere ai lettori il piacere di leggere, nel dettaglio, le risposte degli intervistati, si può certamente affermare che è emersa, in generale, una tendenza crescente nel considerare la Direzione Risorse umane come un vero e proprio perno su cui impostare – e anticipare – i cambiamenti; un punto di riferimento imprescindibile nella definizione degli obiettivi aziendali, compito, quest'ultimo, giustificato anche dalla profonda conoscenza degli assetti organizzativi e, ancor prima, delle persone facenti parte dell'organizzazione. La funzione di agente di cambiamento è stata esaltata, in un certo senso, dalla crisi economica e si è sviluppata su un doppio binario: il primo in fase decisionale, di definizione e impostazione delle strategie aziendali, il secondo in fase esecutiva e di conduzione delle conseguenze gestionali e organizzative. La capacità di assumersi delle responsabilità, dinanzi al *board* aziendale e all'organizzazione nel suo complesso, ha rappresentato, indubbiamente, il fattore comune di tali momenti.

Ne discende un insieme di conseguenze in termini di competenze tecnico-specifiche richieste agli operatori, anche in virtù della considerazione che le politiche gestionali per fronteggiare la crisi non possono non innestarsi sugli strumenti che compongono il sistema degli ammortizzatori sociali resi disponibili dall'ordinamento. Proprio su quest'ultimo tema è interessante registrare una uniformità di giudizi circa la bontà dell'impianto dato e avente il pregio fondamentale – a detta degli intervistati – di tenere ancorati al posto di lavoro i lavoratori di aziende in crisi, calmierando le conseguenze di cali produttivi ed evitando in tal modo drammatiche ricadute occupazionali con pesanti impatti sociali e scongiurando al contempo la perdita del *know-how* e delle professionalità, fattore di estrema importanza per il rilancio

delle aziende in una seconda fase di ripristino delle attività produttive. I pareri positivi sono riconducibili anche a fronte dei numerosi strumenti offerti alle aziende e arricchiti, proprio in virtù della crisi, dai c.d. ammortizzatori sociali in deroga, che hanno ampliato la platea dei beneficiari. Nel complessivo giudizio positivo, le interviste hanno comunque cercato di soffermarsi anche sulle criticità del sistema riguardanti, in primo luogo, i possibili piani di riqualificazione dei dipendenti fruitori degli strumenti di sostegno al reddito, in ottica di ricollocamento del personale in un lasso temporale ragionevolmente breve ⁽⁵⁾; si invocano, a riguardo, politiche più incisive di ricollocamento dei lavoratori che puntino sulla formazione al fine di evitare mere dinamiche assistenzialiste. È stato più volte sottolineato che su tematiche di tale portata vanno potenziati e perseguiti con maggiore incisività il dialogo e la ricerca di soluzioni tra aziende, sindacati ed enti territoriali al fine di promuovere una azione coerente e comune capace di ricercare prassi innovative dedicate e calibrate soprattutto sulla riqualificazione dei lavoratori fruitori degli strumenti di sostegno al reddito. Alcune realtà ⁽⁶⁾ già si sono mosse in questa direzione rendendo i lavoratori protagonisti attivi nella ricerca di una nuova occupazione tramite la creazione di un incentivo economico e formativo da portare al nuovo datore affidando al dipendente, fruitore degli ammortizzatori, un ruolo dinamico incentivandone così la assunzione e attivando il mercato del lavoro con iniezioni che vanno oltre gli incentivi e/o gli sgravi contributivi ed economici da parte dello Stato.

Un ulteriore elemento di riflessione fornito dalle interviste e correlato al tema della crisi è dato dalla contrattazione collettiva, in particolare da quella decentrata, che, oltre ad essere lo strumento principale delle relazioni industriali, funge da importante collegamento con le politiche gestionali: venendo meno – o diminuendo considerevolmente – un elemento decisivo in sede di trattativa sindacale, nonché una delle leve fondamentali utilizzate, a turno, dagli attori negoziali, ossia le risorse economiche, sono mutati i termini e i temi su cui le parti hanno potuto contrattare.

⁽⁵⁾ Cfr. M. TIRABOSCHI, S. SPATTINI, M. TSCHÖLL, *Guida pratica ammortizzatori sociali – 2010*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2010.

⁽⁶⁾ Cfr. intervista a A. Stango (Industrial Relations and Labour Law Director, Indesit).

La crisi ha portato a una riduzione degli spazi della contrattazione aziendale soprattutto per quanto concerne gli aumenti monetari: sono cambiati analogamente i termini, nel senso che, sempre più frequentemente, da premi di risultato e remunerazione legata all'andamento dell'impresa si è passati a parlare di welfare aziendale, ossia di sistema in cui l'impresa garantisce ai propri dipendenti l'accesso a beni o servizi ritenuti indispensabili. Tale prassi aziendale può essere considerata la conseguenza logica di un periodo storico, quello degli ultimi anni, nel quale si è registrato lo sviluppo di un modello in grado di garantire, a fronte di uno stesso esborso da parte aziendale, il trasferimento ai dipendenti di un beneficio economico, in beni o servizi, di valore monetario pari a quello che gli stessi avrebbero percepito in denaro ma solo se l'impresa avesse investito una cifra considerevolmente superiore, per via delle disposizioni presenti negli artt. 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi ⁽⁷⁾. Un modello in grado di ottimizzare costi per l'impresa da un lato e benefici per i dipendenti dall'altro, in termini di aumento del loro potere d'acquisto effettivo, proprio attraverso l'offerta di beni e servizi, elemento non da poco, specie in tempi di crisi. E mentre sono diminuite le risorse monetarie è cresciuto l'interesse dei lavoratori per una quota di retribuzione in servizi: le aziende, specie quelle di grandi dimensioni, hanno provato e stanno provando ad assecondare queste esigenze anche perché un altro obiettivo di fondo è quello di tentare di migliorare il clima aziendale e la produttività dei propri collaboratori. In questo filone si inseriscono tutte quelle iniziative, concordate in sede di contrattazione di secondo livello, volte alla conciliazione dei tempi casa/lavoro, senza dimenticare tutte quelle forme di flessibilità su orari di lavoro, con turni agevolati per il personale con figli piccoli e familiari a carico, bonus bebè, facilitazioni al trasporto, disbrigo di pratiche burocratiche e acquisto di generi alimentari.

⁽⁷⁾ Cfr. R. CARAGNANO, *Lo sgravio contributivo per l'incentivazione della contrattazione di secondo livello*, e M. TIRABOSCHI, *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro: la detassazione di straordinari e premi*, entrambi in M. TIRABOSCHI (a cura di), *La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo welfare*, Giuffrè, Milano, 2008.

3. Il sindacato: partner o avversario? Le relazioni industriali e la Direzione Risorse umane

Nel contesto sin qui brevemente delineato un ruolo cruciale è stato e continua ad essere svolto dal sindacato che rappresenta un importante interlocutore della Direzione aziendale e, in particolare, della funzione risorse umane. Da sempre ci si interroga, non solo in ambito accademico, su temi tecnici quali la sua rappresentanza e rappresentatività⁽⁸⁾ così come su tematiche di carattere più generale, riguardanti il suo ruolo effettivo e le sfide cui sarà chiamato in futuro. Come accennato in precedenza, il sistema delle relazioni industriali è stato fortemente messo alla prova negli ultimi anni ed è stato compito proprio della Direzione Risorse umane gestire i momenti di confronto, talvolta aspro e serrato, sui tavoli istituzionali e non solo. Allo stesso tempo le risorse umane hanno seguito e accompagnato un andamento delle relazioni sindacali sviluppatosi in maniera più o meno partecipativa in base al settore e alla storia delle aziende, influenzate anche dall'accordo interconfederale del 15 aprile 2009, da quello unitario del 28 giugno 2011 e da tanti altri accadimenti che hanno mutato il contesto di riferimento.

È stato particolarmente interessante, pertanto, leggere il ruolo del sindacato in un dialogo che ha tentato di evitare superflue formule *politically correct* cercando, appunto, di trattare la questione “di petto”, evidenziando pregi e difetti e portando esperienze concrete rispetto a un soggetto cardine delle relazioni industriali, con il quale ci si deve confrontare anche solo in virtù del ruolo che gli è stato assegnato dalla legge e dall'ordinamento intersindacale.

Le risposte sono state abbastanza eterogenee per poterle rappresentare anche solo sommariamente, tuttavia può essere interessante soffermarsi su alcuni spunti e riflessioni comuni che si sono registrati. Il primo elemento da porre all'attenzione riguarda una convinzione diffusa tra i responsabili delle relazioni indu-

⁽⁸⁾ G. GIUGNI, *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari, 2007, A. ACCORNERO, *Nuovi lavori e rappresentanza*, in *DRI*, 2005, n. 1, 60, mentre per un primo approfondimento sull'accordo del 28 giugno 2011 in tema di rappresentanza cfr. E. MASSAGLI, P. TOMASSETTI (a cura di), *L'accordo unitario su contratti e rappresentanza*, Bollettino speciale *Adapt*, 29 giugno 2011, n. 35, in www.adapt.it.

striali: il sindacato, specie nelle realtà più strutturate, è un soggetto indispensabile, necessario anche per la gestione di determinate fasi della vita aziendale dal quale, tuttavia, ci si aspetta uno scatto in avanti in termini di contenuti sui quali “sfidare” la Direzione aziendale. Proprio quest’ultimo passaggio pare essere un aspetto particolarmente interessante, in quanto sono gli stessi interlocutori di parte aziendale a chiedere un confronto, a volte anche serrato, su temi che possono elevare e dare ancora maggiore importanza a una leva strategica, quella delle relazioni industriali, che troppo spesso è relegata a ratificare decisioni già prese a monte. E sono degne di nota, in tal senso, alcune esperienze comparate che ci sono state proposte ⁽⁹⁾, come quella del sindacato irlandese che, a fronte dell’ipotesi di investimento di una multinazionale sul territorio nazionale, forniva alla stessa dei report contenenti i motivi per cui sarebbe stato conveniente investire in quello stesso territorio. Un aneddoto, questo, che può sembrare distante anni luce da un sistema come quello italiano, talvolta legato a schemi vetusti ma che invita, in definitiva, a pensare ad un cambiamento di paradigma culturale anche per i rappresentanti aziendali, deputati, per primi, a superare quell’impostazione che vede nel sindacato esclusivamente una controparte. Oggi l’auspicio del tessuto imprenditoriale è proprio quello di instaurare relazioni industriali affidabili, in grado di assumersi responsabilità e portare a compimento gli impegni assunti.

L’evoluzione del sistema delle relazioni di lavoro è emersa con chiarezza e passa proprio da una evoluzione dei comportamenti di entrambi gli attori se, davvero, non si vuole essere relegati ad un ruolo di mera notifica di decisioni già definite in altre sedi. A fronte di tale considerazione è emersa con decisione la necessità, per le imprese, di orientare e aggiornare le relazioni di lavoro nell’ottica di una maggiore reattività e del superamento di “liturgie” che il mutato contesto non può più tollerare: se le aziende che operano in ambiti competitivi modificano strategie repentinamente, altrettanto veloci devono essere le risposte che il sistema delle relazioni industriali è chiamato a fornire. Proprio al fine di realizzare nuove relazioni sindacali molte realtà imprenditoriali hanno voluto redigere, congiuntamente con le associazioni

⁽⁹⁾ Cfr. l’intervista a M. Scippa (HR Director, Elica).

di categoria, veri e propri protocolli di intesa sulle condotte sindacali, affrontando i temi dell'esigibilità degli accordi, delle agibilità sindacali, anche attraverso l'attivazione di meccanismi di raffreddamento del conflitto. Materie talvolta "allergiche" per alcuni soggetti negoziali che talvolta – si è fatto notare – rifiutano aprioristicamente il confronto su determinati temi, dovendo scontare diktat dall'alto e conseguenti laceranti divisioni interne. È proprio questa, probabilmente, la critica e al tempo stesso la materia sulla quale i "sindacalisti d'impresa" invitano a uno scatto le rappresentanze dei lavoratori: abbandonare dogmi o ideologie precostituite per concentrarsi in maniera pragmatica sulle questioni da affrontare perché in fondo – come ha fatto notare giustamente un intervistato ⁽¹⁰⁾ – impresa e sindacato siedono dalla stessa parte del tavolo negoziale, dovendo avere a cuore obiettivi comuni. Probabilmente il sistema sconta dei nodi irrisolti cui si sta tentando di rimediare solo da poco, come quello della rappresentatività, tema che è stato reso ancora più complicato, in un certo senso, da un'accentuata frattura tra *insiders* e *outsiders* del mercato del lavoro con il quale anche il sindacato ha dovuto fare i conti.

Infine, in alcuni casi è stato sottolineato come il processo di riflessione interna e la relativa ricerca di una nuova identità in grado di interpretare mutate esigenze siano già iniziati e comincino a fornire le prime risposte convincenti e funzionali non solo per la creazione di un nuovo modello di relazioni di lavoro ma, a ben vedere, per favorire uno sviluppo economico del sistema Paese.

4. Manuale per chi opera nella funzione risorse umane: le doti imprescindibili

Agente di cambiamento, garante della coerenza dei processi aziendali, custode della cultura organizzativa. È difficile riassumere in una espressione il ruolo che la funzione risorse umane ricopre all'interno dell'azienda. Nel tentativo di raffigurare una professione così multiforme e complessa si sono cimentati in tan-

⁽¹⁰⁾ Cfr. intervista a A. Sala (Direttore Personale e organizzazione, Liquigas).

ti: non solo accademici e studiosi ma persino registi. Abbiamo provato, pertanto, a ribaltare la questione, dando voce alla parte in causa, chiedendo ai nostri interlocutori quali sono le doti imprescindibili per chi opera in tale funzione. È il quesito che, durante tutte le interviste, abbiamo lasciato per ultimo, quando eravamo sicuri che il ghiaccio si era oramai rotto e potesse esserci spazio per argomenti forse meno tecnici ma sicuramente in grado di fornire una visione d'insieme importante. Ne è uscito un quadro eterogeneo, frutto delle diverse esperienze professionali, a testimonianza di come, in effetti, sia non solo complicato ma addirittura poco utile ricercare definizioni onnicomprensive. Le risposte contengono indubbiamente degli elementi personali marcati perché la domanda implica una riflessione introspettiva che, forse, può essere risultata inusuale per chi è spesso assorbito totalmente dalle vicende quotidiane aziendali.

Uno degli aspetti che, a nostro avviso, deve essere maggiormente sottolineato riguarda l'enfasi che è stata posta nei confronti di sfere comportamentali attinenti al forte senso etico cui è chiamato chi intraprende tale professione. Talvolta a chi opera nel *Personale* sono richieste scelte difficili, in alcuni casi anche impopolari, che proprio per questo richiedono un grado di professionalità e di credibilità che si costruisce solo nel tempo, attraverso comportamenti coerenti. È marcata questa consapevolezza, così come la cognizione di essere un fattore di coesione sociale, di cui l'organizzazione deve potersi fidare per ricercare quelle risposte che la funzione risorse umane deve saper fornire in maniera chiara.

Non volendo privare i lettori del piacere di leggere direttamente le risposte ci limitiamo a sottolineare, infine, un ultimo tratto che abbiamo riscontrato in più di un dialogo e che ci è particolarmente piaciuto: la necessità di avere il coraggio di mettere in discussione, attraverso una seria lettura critica, quello che si fa e le modalità utilizzate, cercando di assumersi le proprie responsabilità e provando a cambiare ciò che non è più adeguato a una realtà in continua evoluzione.

